

Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

Bachelor Thesis
(Zwei-Monats-Arbeit)

zur Erlangung
des Bachelor-Grades

Bachelor of Arts
Business Administration (International Business)

„Misstrauen in der Organisationsform Virtuelles Unternehmen: Ursachen
und Lösungsansätze aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.“

vorgelegt am 24.04.2010
von cand. Marc Czujack

E-Mail-Adresse m.czujack@web.de

Diese Arbeit steht unter der creative commons licence.



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
2. Das Virtuelle Unternehmen: Chancen und Probleme	7
3. Theoretische Grundlagen: Die Prinzipal-Agent-Theorie	18
4. Vertrauen und Misstrauen im VU	25
4.1 Annäherung an die Begriffe „Vertrauen“ und „Misstrauen“	25
4.2 Ursachen für das Misstrauen: Informationsasymmetrien	31
4.3 Probleme für das VU durch Misstrauen	37
4.4 Lösungsansätze, Handlungsempfehlungen	43
4.4.1 Kostenintensive Lösungsvorschläge	43
4.4.2 Kostengeringere Lösungsvorschläge zur Unterstützung vertrauensvoller Zusammenarbeit	50
5. Beispiele	57
6. Fazit	63
Literaturverzeichnis	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Exemplarische Realisationsformen virtueller Organisationsformen.....	9
Abbildung 2: Konzept des VU	12
Abbildung 3: Portfolio kooperativer Zusammenarbeitsformen	13
Abbildung 4: Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomie	19
Abbildung 5: Grundstruktur einer Prinzipal-Agent-Beziehung	20
Abbildung 6: Vertrauensbeziehung als Prinzipal-Agent-Beziehung.....	29
Abbildung 7: Die durch die Vertrauensbeziehung begründeten Verhaltensrisiken	33
Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf des Prinzipal-Agent-Problems	38
Abbildung 9: Entwicklung der Erfahrungskurve in Virtuellen Unternehmen..	40
Abbildung 10: Kontraproduktives Monitoring bei Moral Hazard – durch Prinzipal verursachte Misstrauensspirale	49
Abbildung 11: Netzwerk-Karte für das Beispiel eines Pharma-Unternehmens	58

Abkürzungsverzeichnis

IuK-Technologie	= Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	= Kleine- und mittlere Unternehmen
NIÖ	= Neue Institutionenökonomie
PA	= Prinzipal-Agent
PAT	= Prinzipal-Agent-Theorie
VU	= Virtuelles Unternehmen

1. Einleitung

Im Zuge der Globalisierung der Informations-, Güter- und Finanzströme rücken die Märkte im globalen Wettbewerb zusammen. Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Branchen unterliegen globalen Wirtschaftsprozessen¹ und müssen flexibel² auf dynamischen Märkten agieren.³ Das Zusammenrücken der Märkte wird ermöglicht durch Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie).⁴ Durch zeit- und ortsunabhängigen Austausch von Informationen entsteht eine globale Konkurrenz der Unternehmen.⁵ Aufgrund dieser Konkurrenz hat der Käufer die Möglichkeit, Produkte in besserer Qualität, in schneller verfügbarer Zeit und zu einem geringeren Preis nachzufragen.⁶ Es entsteht ein Käufermarkt.⁷

Unternehmen erkennen diese Herausforderung und reagieren auf den Wettbewerb und auf das Nachfrageverhalten, indem sie das Unternehmen flexibler organisieren, um den Bedürfnissen der Kunden entsprechend zu produzieren.⁸

Eine Organisationsform, die ein schnelles und flexibles Reagieren auf dem Markt ermöglicht, ist die Organisationsform des Virtuellen Unternehmens (VU). Unternehmen schließen sich ad hoc zur Arbeitsteilung zu einem Projekt, d.h. zur Erfüllung eines Auftrags flexibel, zeit- und ortsunabhängig mit ihren Kernkompetenzen,⁹ zusammen.¹⁰

Die Organisationsform des VU wird ermöglicht und getrieben durch IuK-Technologie.¹¹ Informationen können zwischen den Teilnehmern der Wertschöpfungskette symmetrisch, zeit- und ortsunabhängig verteilt und genutzt werden.

¹ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.6.

² Vgl. Rudorfer, Wandlungsfähigkeit in Produktionsstrukturen und Kooperationsnetzwerken, S.3.

³ Vgl. Dullnig/Herwig/Kaluza, Principal-Agent-Probleme in der Supply Chain, S.5

⁴ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.7; von Kortzfeisch. DBW 1999, S.684.

⁵ Vgl. Müller-Stewens, Virtualisierung von Organisationen, S.29.

⁶ Vgl. Müller-Stewens, Virtualisierung von Organisationen, S.29.

⁷ Vgl. Müller-Stewens, Virtualisierung von Organisationen, S.19.

⁸ Vgl. Rudorfer, Wandlungsfähigkeit in Produktionsstrukturen und Kooperationsnetzwerken, S.4.

⁹ In Göransson/Millarg/Schuh, Virtuelle Fabrik, S.29 wird Kernkompetenzen wie folgt definiert: „Kernkompetenzen sind die Kompetenzen eines Unternehmens die nicht zu kopieren sind, die die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens sichern sollen.“

¹⁰ Vgl. Göransson/Millarg/Schuh, Virtuelle Fabrik, S.299.

¹¹ Vgl. Müller-Stewens, Virtualisierung von Organisationen, S.31; Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.457.

Problemstellung

Bei der Zusammenarbeit der Partner in dem VU entstehen Fragen und Probleme. Aus dem Merkmal der Inter-Organisation, d.h. des Verzichts auf starre und definierte Grenzen in dem VU,¹² entsteht bei der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ein Problem durch den Austausch von teilweise unternehmenssensiblen Informationen.¹³

Der Austausch dieser Informationen in dem VU bedingt Vertrauen.¹⁴ Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass die Partner in dem VU Misstrauen haben, Informationen weiterzugeben.¹⁵ Ein Grund für das Problem des Misstrauens der Partner in dem VU kann die Möglichkeit der opportunistischen Ausnutzung der Informationen sein.¹⁶

Dieses Szenario einer Informationsasymmetrie, die einseitig opportunistisch ausgenutzt wird und Misstrauen zur Folge hat, kann mit der Prinzipal-Agent-Theorie (PAT) beschrieben und diskutiert werden.

Das Phänomen des Misstrauens in dem VU wird zwar in Fach- und Unternehmensliteratur zu VU häufiger erwähnt, es fehlt jedoch eine systematische, die Erkenntnisse zusammenfassende und kritisch darüber diskutierende Arbeit. Deshalb werden in dieser Arbeit folgende Fragen diskutiert und beantwortet:

- Welche Faktoren sind für das Entstehen von Misstrauen aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie in dem VU verantwortlich?
- Welche Auswirkungen hat Misstrauen zwischen den Partnern des VU aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie?
- Welche Lösungen werden für das Problem des Misstrauens in dem VU aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie derzeit angeboten und wie sind diese zu bewerten?

Ziel

Ziel dieser Arbeit ist es mittels der PAT Misstrauen in dem VU darzulegen, kritisch zu diskutieren, sowie Ursachen und Lösungswege aufzuzeigen.

¹² Vgl. Büschken, DBW 1999, S.781.

¹³ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.220.

¹⁴ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.84.

¹⁵ Vgl. Bea/Jägle, WiSt 2002, S.364; Rittenbruch/Rohde/Wulf, Auf dem Weg zur virtuellen Organisation, S.6.

¹⁶ Vgl. Kühlmann, Opportunismus, Vertrauen und Kontrolle in internationalen Geschäftsbeziehungen, S.4.

Aufbau

Nach einer Einführung in das Thema der Herausforderung der Unternehmen im globalen Wettbewerb in Kapitel 1, wird in Kapitel 2 eine mögliche Organisationsform, dieser Herausforderung zu begegnen vorgestellt: das Virtuelle Unternehmen.

In Kapitel 3 werden theoretische Grundlagen der PAT erläutert. In Kapitel 4 werden die Ursachen, Probleme und Lösungsansätze eines der wesentlichen Probleme – des Misstrauens zwischen den Akteuren des VU – aus Sicht der PAT diskutiert. In Kapitel 5 werden Beispiele zur Problematik vorgestellt.

Kapitel 6 umfasst die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Arbeit, ein Fazit sowie einen Forschungsausblick.

2. Das Virtuelle Unternehmen: Chancen und Probleme

Für die Bedeutung des Wortes „virtuell“ gibt es in Bezug auf die Virtuelle Unternehmung verschiedene Definitionen.¹⁷ In dieser Arbeit wird das Wort „virtuell“ in der ursprünglichen Bedeutung des französischen „virtuelle“ verwendet. Übersetzt bedeutet „virtuelle“ „dem Wesen nach vorhanden, möglich, theoretisch vorhanden, schlummernd, scheinbar“. Diese Begriffsdefinition fokussiert das Merkmal, dass ein VU dem Kunden gegenüber als einheitliches scheinbar geschlossenes Unternehmen auftritt,¹⁸ in Wahrheit aber ein Netzwerk-Zusammenschluss verschiedener Unternehmen mit ihren jeweiligen Kernkompetenzen ist.

Das VU ist scheinbar real vorhanden. Per definitionem ist ein reales Unternehmen ein wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, das auf nachhaltig, Ertrag bringende Leistung zielt,¹⁹ was bedeutet, dass ein herkömmliches Unternehmen und ein VU den einheitlichen Auftritt nach außen gemeinsam haben, sich aber in vielen grundlegenden Merkmalen wie bspw. der Organisation unterscheiden.

Im Folgenden werden die ersten Versuche zur Definition des VU dargestellt. Diese Versuche steuern jeweils einzelne Erkenntnisse zu einem Gesamtbild von VU bei, dieses wird in „Eigene Arbeitsdefinition“ präsentiert.

Erste Definitionen und Merkmale eines VU

Mit der Organisationsform des VU beschäftigen sich seit Beginn der 1990'er Jahre verschiedene, meist amerikanische Autoren, die diese Organisationsform idealtypisch, initial und theoretisch charakterisiert haben. Im Laufe der Jahre wurde das VU von weiteren Autoren in ihren Ausprägungen unterschiedlich charakterisiert²⁰ und die Merkmale denen sich in den Realität ständig verändernden Bedingungen angepasst.²¹

Über den Ursprung des Begriffs „Virtuelles Unternehmen“ gibt es in der Literatur verschiedene Angaben.

¹⁷ Vgl. Tjaden, Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen, S.10; Teich, Extended Value Chain Management (EVCM), S.144f.

¹⁸ Vgl. Scholz, Strategische Organisation, S.364; Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.115.

¹⁹ Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, S.3041.

²⁰ Vgl. Frentz/Philipp/Wüthrich, Vorsprung durch Virtualisierung, S.94f.; Vgl. Teich, Extended Value Chain Management (EVCM), S.155f.

²¹ Vgl. Bea/Jägle, WiSt 2002, S.364.

Im Folgenden wird versucht, ein möglichst vollständiges Bild vom Konzept des VU zu zeichnen. Dazu muss eine Reihe von Quellen aufgeführt werden, da diese meist jeweils nur einzelne Aspekte diskutieren.

Laut Teich haben Miles/Snow bereits 1984 eine Definition für ein dem VU ähnliches dynamisches Netzwerk geliefert,²² indem sie als Merkmale dieser Organisationsform die Flexibilität und die zeitliche Begrenztheit²³ herausstellen. Ein weiteres Merkmal ist, dass das Netzwerk mittels eines dominanten, fokalen Unternehmens koordiniert wird.²⁴ Das fokale Unternehmen delegiert und koordiniert bei der Leistungserstellung Aufgaben an andere Unternehmen.²⁵ Dieses Unternehmen kann auch das Unternehmen sein, welches das Projekt akquiriert hat, Partner zum Bilden eines VU sucht, daraufhin engagiert und schließlich einen Vertrag mit diesen schließt.

Übereinstimmend wird in der Fachwelt die Veröffentlichung des Artikels „Social Dimensions of Office Automation“ in „Advances in Computers“ von Abbe Mowshowitz im Jahr 1986 als erste Beschreibung der Virtuellen Organisationsform, aber nicht speziell der Virtuellen Unternehmung, genannt.²⁶ Dort bezeichnet Mowshowitz die „Virtual Organization“ als „ein eigenständiges Organisationsprinzip, das die dynamische Rekonfiguration von Organisationseinheiten beleuchtet“²⁷ und als einen überbetrieblichen Kooperationsverbund.²⁸ Deutlich wird hier der inter-organisatorische, kooperative Charakter einer Virtuellen Organisation.

Endgültig wurde das Konzept des VU durch die Veröffentlichung von Michael S. Malone und William H. Davidow 1992 in „The Virtual Corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century“ und von John A. Byrne's, Richard Brandt's und Otis Port's Veröffentlichung 1993 „The Virtual Corporation“ in die Managementliteratur eingeführt.

Malone und Davidow beschreiben die Organisationsform euphorisch²⁹ aber wenig konkret.³⁰ Bei diesen Autoren ist Voraussetzung und wichtigstes Merkmal für ein VU ein virtuelles Produkt.³¹ Dieses wird mit neuen, flexiblen und

²² Vgl. Teich, Extended Value Chain Management (EVCM), S.88.

²³ Miles/Snow. California Management Review No.3 1984, S.26f.

²⁴ Miles/Snow. California Management Review No.3 1986, S.64.

²⁵ Dullnig/Kaluza/Malle, Principal-Agent-Probleme in der Supply Chain, S.28.

²⁶ Vgl. Tjaden, Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen, S.15.

²⁷ Rittenbruch/Rohde/Wulf, Auf dem Weg zur virtuellen Organisation, S.15.

²⁸ Vgl. Bea/Jäggle, WiSt 2002, S.362.

²⁹ Arnold/Faisst/Härtling/Sieber, Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?, S.1.

³⁰ In Davidow/Malone „Das virtuelle Unternehmen“, S. 200: „Wie das Management des virtuellen Unternehmens genau aussehen wird, kann man heute noch nicht sagen“.

³¹ Vgl. Scholz, Die Virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, 1994, S.13.

automatisierten Fertigungstechniken umgesetzt.³² Die Definition wird in der Literatur als zu breit gefasst angesehen.³³

Weiterhin wird das VU durch IuK-Technologie ermöglicht und mittels flacher Hierarchien und Aufgabendelegation des Managements organisiert.³⁴ Die individuellen Bedürfnisse der Kunden³⁵ und eine enge Beziehung zu diesen sind weitere Merkmale dieser Definition. Davidow und Malone nennen das VU ein intra-organisatorisches, inner-betriebliches Managementkonzept.

Der inter-organisatorische also zwischen-betriebliche Charakter wurde von Byrne, Brandt und Port und Scholz (siehe Abbildung 1) betont.

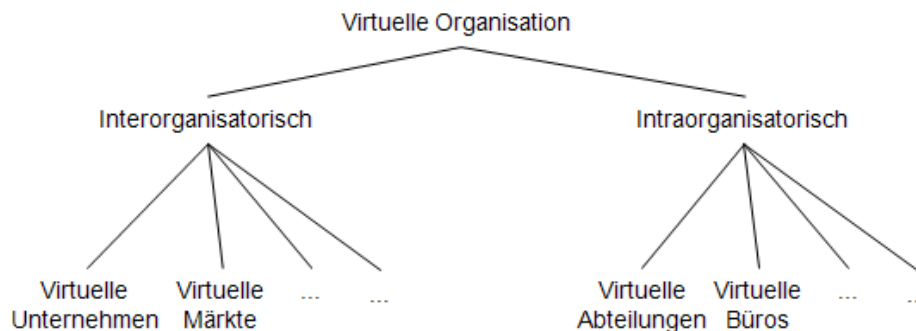


Abbildung 1: Exemplarische Realisationsformen virtueller Organisationsformen³⁶

Byrne, Brandt und Port bezeichnen das VU als: „(...) temporary network of independent companies – suppliers, customers, even erstwhile rivals – linked by information technology to share skills, costs, and access to one another’s markets. It will have neither central office nor organization chart. It will have no hierarchy, no vertical integration.“ Weiter beschreiben sie es als „(...) new, evolving corporate model will be fluid and flexible--a group of collaborators that quickly unite to exploit a specific opportunity.“³⁷

Hier wird hervorgehoben, dass das VU ein zeitlich beschränktes Netzwerk von unabhängigen Unternehmen ist, in dem Kosten und Kompetenzen geteilt und gemeinsam neue Märkte erschlossen werden. Im Fokus dieser Definition steht die Reduzierung der an dem VU beteiligten Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen, um sich damit „flexibel zu neuen Einheiten zusammen zu schließen“.³⁸

³² Vgl. Davidow/Malone, Das virtuelle Unternehmen, Deutsche Ausgabe, S.104ff.

³³ Vgl. Scholz, Strategische Organisation, S.327.

³⁴ Vgl. Davidow/Malone, Das virtuelle Unternehmen, Deutsche Ausgabe, S.180ff.

³⁵ Vgl. Davidow/Malone, Das virtuelle Unternehmen, Deutsche Ausgabe, S.206.

³⁶ Scholz, Die Virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, S.14.

³⁷ Brandt/Byrne/Port, The Virtual Corporation.

³⁸ Scholz, Strategische Organisation, S.327.

Als ein Erfolgsfaktor für das Virtuelle Unternehmen wird "Vertrauen" benannt: „(...) new challenges for managers, who must learn to build trust with outsiders and manage beyond their own walls.(...) Before companies can more routinely engage in collaboration, they must build a high level of trust in each other.“³⁷ Die Autoren betonen damit die Bedeutung von Vertrauen und sehen das Vertrauen als eine zu diesem Zeitpunkt neue Herausforderung für Manager.

Ähnlich wie bei Byrne, Brandt und Port ist nach Söllner das VU interorganisatorisch ausgerichtet und wird als standortverteilte Organisationseinheiten beschrieben, die an einem koordinierten arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess beteiligt sind.³⁹

In der deutschen wissenschaftlichen Literatur tauchte das VU durch den Diskussionsbeitrag „Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?“, von Christian Scholz 1994 auf.

Bei Scholz können Merkmale von Byrne, Brandt und Port gefunden werden, wenn dieser Virtuelle Unternehmen folgendermaßen beschreibt:

- zeitlich begrenzte Netzwerke von (Teil-)Unternehmen,
- verknüpft durch Informationstechnologie,
- ohne gemeinsame institutionalisierte Leitung und Kontrolle,
- basierend auf totalem Vertrauen, kompatiblen Werten und Grundannahmen,
- die durch ergänzende Kernkompetenzen Ressourcen und damit Kosten teilen,
- um neue Märkte zu erschließen oder Wettbewerbsvorteile auf bestehenden Märkten zu erlangen.⁴⁰

Ein weiteres in der Literatur genanntes Merkmal des VU ist eine dezentrale Organisation. Nach Göbel wird „von Dezentralisation (...) gesprochen, wenn die Entscheidungsbefugnisse in stärkerem Umfang auf die untergeordneten Organisationseinheiten (Anm.: die beauftragten Unternehmen in dem VU) verteilt werden und diese somit in geringerem Ausmaß durch Weisungen einge-

³⁹ Vgl. Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.461.

⁴⁰ Vgl. Scholz, Die Virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, S.23.

schränkt sind.“⁴¹ Fraglich ist hier, ob es bei einer dezentralen Organisation einen Akteur oder eine Instanz geben muss, die das VU koordiniert.

In großen Teilen der Literatur wird zwar das VU als Selbstorganisation ohne Hierarchie idealtypisch beschrieben.⁴² Jedoch wird der Standpunkt vertreten, dass Kontrolle unabdingbar sei, da in dem VU einzelne Personen durch Vertrauensmissbrauch, also opportunistisches Handeln, Schaden anrichten könnten.⁴³ Hierarchielosigkeit ist gerade mit Blick auf den Aufbau von für das Funktionieren des VU notwendigen Vertrauen nicht immer vorteilhaft.⁴⁴

Als Folge einer dezentralen Organisation könnte zwar Selbstmanagement und Selbststeuerung bei den an verschiedenen Standorten agierenden Unternehmen oder den Modulen der Unternehmen gefordert sein. Jedoch könnte es nach Neuburger/Picot ein Risiko darstellen, wenn dabei dezentrale Handlungsspielräume entstehen und ausgenutzt werden.⁴⁵

Daher sind einer Selbstkoordination Grenzen gesetzt.⁴⁶ Ein VU sollte daher koordiniert werden, von einem Akteur, der einen Auftrag in Teilleistungen aufteilt,⁴⁷ was von Scholz entgegen seiner ersten Definition (siehe S.10) bestätigt wird indem er schreibt, dass „eine dezentrale Organisation immer die Existenz einer zentralen Lenkungseinheit voraussetzt“.⁴⁸ Eine dezentrale Organisation kann somit fokal koordiniert werden.

Fraglich ist, welcher Akteur die Aufgabe eines Koordinators übernimmt. Nach Bickhoff übernimmt entweder der Partner die Koordination, der den Kundenauftrag akquiriert hat, oder ein dominanter Partner, der nicht austauschbar ist oder ein Partner, der besonderes Engagement zeigt und daher „natürlicher“ Weise die Leitung übernimmt.⁴⁹

Die diese Aufgabe erfüllende Führungskräfte müssen nach Neuburger/Picot motivatorische, kommunikative und Vorbildfähigkeiten, aber besonders „Fähigkeit zur Bildung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens“⁵⁰ mitbringen. Es werden für diese Aufgabe in dem VU verschiedene Akteure vorgeschlagen.

⁴¹ Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.240.

⁴² Vgl. Krystek/Redel/Repegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.44.

⁴³ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.211.

⁴⁴ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.163.

⁴⁵ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.229.

⁴⁶ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.113.

⁴⁷ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.17.

⁴⁸ Scholz, Individualisierung in der Organisation der Zukunft – Reflexionen über ein Leben in der Cyberculture.

⁴⁹ Vgl. Bickhoff u.a., Mit Virtuellen Unternehmen zum Erfolg, S.16.

⁵⁰ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.232.

Nach Schweinsberg sollte ein Auditor eine kontrollierende Aufgabe wahrnehmen. Der Auditor hat dabei als Aufgabe die Wirtschaftsprüfung, ist Ansprechpartner für rechtliche Fragen und gewährleistet Rechtssicherheit für Kunden.⁵¹ Weitere in der Literatur genannte Akteure mit koordinativen Aufgaben in dem VU sind der Leistungsmanager, der Auftragsmanager, der In-/Outsourcingmanager oder der Netzwerk-Coach.⁵² Aber auch ein fokales Unternehmen, bzw. ein aus dem fokalen Unternehmen delegierter Akteur (siehe Abbildung 2), welcher in der Regel aus dem Unternehmen mit dem Kundenkontakt kommt,⁵³ wird für diese Funktion vorgeschlagen und in dieser Thesis als koordinierender Akteur des VU bestimmt.

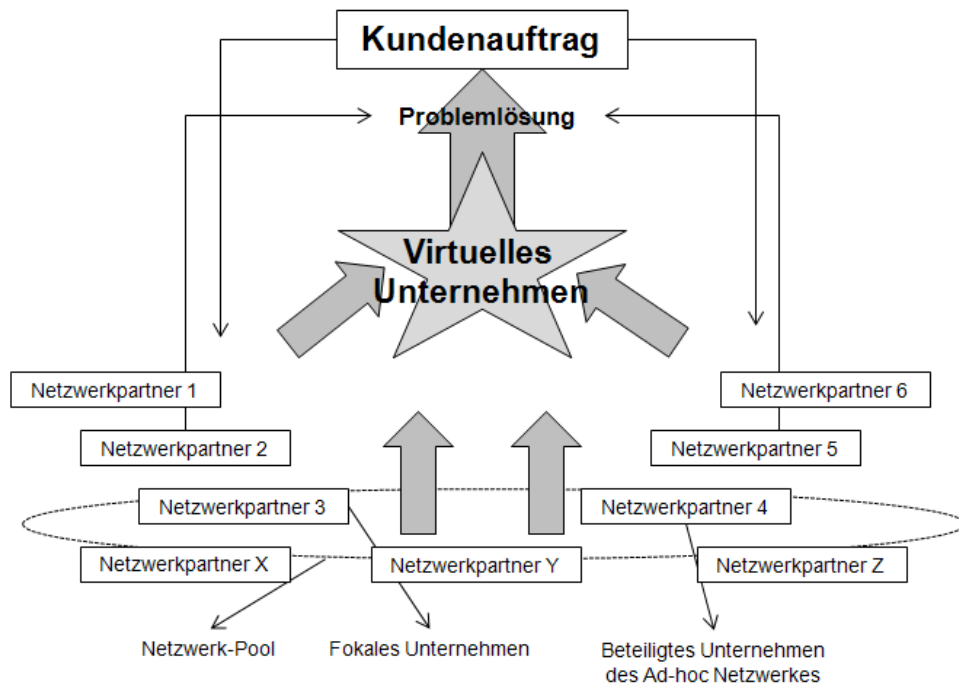


Abbildung 2: Konzept des VU⁵⁴

Die Problematik wird dabei auf eine bilaterale Partnerschaft zwischen Mitarbeitern des fokalen und Mitarbeitern der Partnerunternehmen in dem VU beschränkt.

In der Literatur wird kritisch hinterfragt, ob die Merkmale der Organisationsform VU nicht „alter Wein in neuen Schläuchen“⁵⁵ seien. Es wird gefragt, ob die Organisationsform des VU ähnlich der gegebenen Organisationsformen wie bspw. einer strategischen Allianz sei. Diese Organisationsformen unter-

⁵¹ Vgl. Schweinsberg, Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen, S.149.

⁵² Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.15.

⁵³ Kuhn/Rott/Weissheit, Einfach besser mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten, S.11

⁵⁴ In Anlehnung an: Rittenbruch/Rohde/Wulf, Auf dem Weg zur virtuellen Organisation, S.19.

⁵⁵ Scholz, Die Virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, S.4.

scheiden sich jedoch (siehe Abbildung 3) darin, dass das VU vorwiegend bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und die strategische Allianz bei Großbetrieben anzutreffen ist.⁵⁶

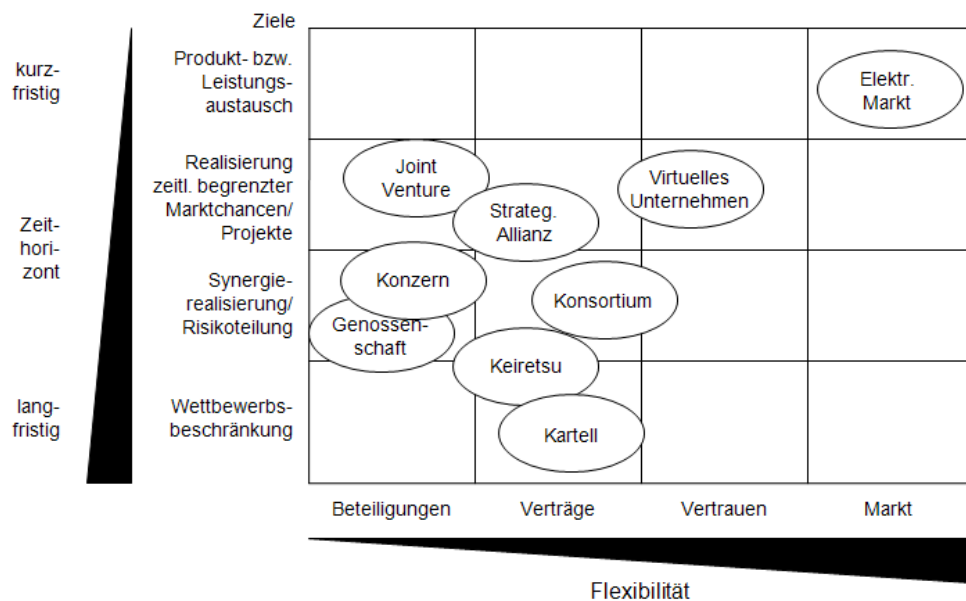


Abbildung 3: Portfolio kooperativer Zusammenarbeitsformen⁵⁷

Im Vergleich zum Konzern gibt es im VU keinen Beherrschungsvertrag. Ähnlich aber nicht gleich ist das Merkmal eines beim Konzern herrschenden⁵⁸ und beim VU fokalen Unternehmen. Der Unterschied dieser beiden Organisationsformen ist, dass der Konzern langfristig und das VU kurzfristig besteht.⁵⁹ Ein VU dient nicht wie ein Kartell zur Beschränkung des Wettbewerbs, und im Gegensatz zum Joint Venture ist im VU keine Neugründung nötig. Im japanischen Keiretsu⁶⁰ besteht im Gegensatz zum VU eine feste Mitgliedschaft. Die geäußerte Kritik läuft deshalb ins Leere:

Die beschriebenen Organisationsformen unterscheiden sich in ihren Merkmalen von dem VU, einzig das Konsortium und das VU sind in ihren Merkmalen eng verwandt.⁶¹

⁵⁶ Sydow, Unternehmensnetzwerke, S.17.

⁵⁷ Tjaden, Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen, S.46.

⁵⁸ Vgl. Tjaden, Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen, S.41.

⁵⁹ Vgl. Tjaden, Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen, S.42.

⁶⁰ Gablers Wirtschaftslexikon, 16.Auflage, S.1668 definiert „Keiretsu“ wie folgt: „Keiretsu ist ein japanisches Unternehmensnetzwerk (Netzwerkorganisation), das sich aus einer großen Zahl vertikal verbundener Unternehmen zusammensetzt und dessen wesentliche Charakteristika die langfristigen und familienähnlichen, durch gegenseitiges Vertrauen gekennzeichneten Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen sind.“

⁶¹ Vgl. Faisst/Mertens, technologie & management 1995, S.7.

Bis heute sind die Definitionen von Davidow/Malone, Miles/Snow, Byrne/Brand/Port und Scholz gültig. Die neuesten Untersuchungen wiederholen diese mit Abwandlungen und bauen darauf auf.

Die für das VU in der Literatur angebotenen unterschiedlichen Charakterisierungen und die Merkmale der geschilderten Definitionen entsprechen jedoch nicht unbedingt den realen Bedingungen, da ein nach der Definition idealtypisches VU ist nur schwer zu finden ist⁶² und es ‚das‘ VU nicht gibt.⁶³

Daher wird für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung, basierend auf ausgewählten Merkmalen und den gegebenen Definitionen dieser Autoren eine eigene Arbeitsdefinition gegeben, die die realen Bedingungen widerspiegeln kann.

Eigene Arbeitsdefinition

In dieser Arbeit wird das VU damit wie folgt definiert:

- Unternehmen konzentrieren sich auf ihre jeweilige Kernkompetenz und bringen diese zu einem synergetischen Zusammenschluss in das VU ein.⁶⁴
- Das VU wird als inter-organisatorisch, zwischen-betriebliche Organisation verstanden.
- Das VU wird ermöglicht und unterstützt durch IuK-Technologie, welche die Koordination⁶⁵ von Aufgaben vereinfacht.⁶⁶
- Das VU wird adhoc für ein Projekt, kurzfristig und zeitlich begrenzt gebildet.
- Das VU ist flexibel organisiert.
- Das VU ist im Netzwerk, dezentral organisiert.
- Das VU ist ein von einem fokalen Unternehmen geführtes Netzwerk,⁶⁷ welches auch als stabiler Kern betrachtet werden kann. Dieser Kern

⁶² Vgl. Bea/Jägle, WiSt, 2002, S.364.

⁶³ Vgl. Müller-Stewens, Virtualisierung von Organisationen, S.18.

⁶⁴ Vgl. Göransson/Millarg/Schuh, Virtuelle Fabrik, S.48.

⁶⁵ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.110.

⁶⁶ Vgl. Krystek/Redel/Reppegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.247.

⁶⁷ Vgl. Krystek/Redel/Reppegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.197.

kann aus einem Nicht-Virtuellen Unternehmen und ggf. aus einer Einzelperson bestehen.⁶⁸

- Eine Voraussetzung für das VU ist eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens.⁶⁹

Diese Merkmale eines VU können Chancen bieten, bringen aber auch ein gewisses Problempotential.

Mögliche Chancen

Das VU hat Wettbewerbsvorteile, da sich die Partner in dem VU Kosten teilen und gegenseitig Marktzugang bieten.⁷⁰ In der wegen des Einbringens der jeweiligen Kernkompetenz genannten „best-of-everything“-Organisation können Skalen- und Verbundeffekte entstehen.⁷² Das VU kann besonders für KMU eine Chance sein, da diese durch die Kooperation der Unternehmen im Wettbewerb ein größeres Gewicht erlangen können.⁷³ Die Unternehmen können ihre Ressourcen bündeln und damit ihr Leistungsspektrum und ihre Kapazitäten erweitern.⁷⁴

Scholz beschreibt die Nutzenaspekte des VU mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie der Nutzung eines gemeinsamen Synergiepotentials.⁷⁵

Probleme

Diesen aufgeführten Chancen und Vorteilen der Organisationsform VU stehen Probleme gegenüber, die nachfolgend erläutert werden.

Die folgende Gliederung möglicher Probleme in dem VU lehnt sich an Freund/Wolff/Wolter an, die die Probleme in zwei Gruppen eingeteilt haben. Hiernach gibt es auf der einen Seite IuK-technische Probleme bei der Vernetzung und bei den Schnittstellen zwischen den Unternehmen. Auf der anderen Seite gibt

⁶⁸ Vgl. Arnold/Joisten/Zoche, Virtuelle Kooperation erfolgreich praktizieren, S.110.

⁶⁹ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.48.

⁷⁰ Vgl. Arnold/Faisst/Härtling/Sieber, Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?, S.11.

⁷¹ Vgl. Bea/Jägle, WiSt, 2002, S.363.

⁷² Vgl. Kupke/Lattmann, The strategic virtual corporation, S.2.

⁷³ Vgl. Lange, Virtuelle Unternehmen, S.37.

⁷⁴ Vgl. Teubner, Netzwerk als Vertragsverbund, S.40.

⁷⁵ Vgl. Scholz, Strategische Organisation, S.366.

es Personal-organisatorische Probleme, auf die in dieser Arbeit der Schwerpunkt gelegt wird.⁷⁶

Personal-organisatorische Probleme

Personal-organisatorische Probleme sind bspw. Probleme bei der Kosten- und Gewinnteilung der beteiligten Unternehmen.⁷⁷

Auch rechtliche Probleme, wie bspw. Fragen des Kartell-, Arbeits- und Schuldrechts,⁷⁸ können auftreten, da durch den kurzfristigen Charakter des VU ein Merkmal der Verzicht auf explizite vertragliche Absicherung, also eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, sein kann.⁷⁹

Das Merkmal der Flexibilität, ein Vorteil des VU gegenüber herkömmlichen Organisationsformen, kann zunichte gemacht werden, wenn die Selektion der Partner für das jeweilige Projekt zu lange dauert. Auch zum Zeitpunkt der Partnerwahl, also zwischen Beenden eines Projekts und Neu-Konstitution des VU, kann das Problem eines Verlusts von Erfahrungswissen auftreten. Diese Probleme werden in Kapitel 4.3 näher beschrieben.

Nachteilig bei der Konzentration auf die Kernkompetenzen der Partner in dem VU ist eine mögliche geringere Fertigungstiefe für die Betriebe.⁸⁰

Ein gewichtiges Problem in diesem Zusammenhang ist unter Umständen fehlendes Vertrauen, bzw. Misstrauen zwischen den Partnern des VU.⁸¹ Die Diskussion in Kapitel 4 wird diesem Problem gewidmet sein.

IuK-Technologische Probleme

Bei der Nutzung der IuK-Technologie könnten wegen verschiedener IuK-Schnittstellen der beteiligten vernetzten Unternehmen⁸² Informationsasymmetrien entstehen und Misstrauen begünstigen.⁸³ Bei verschiedenen Standards der IuK-Technologien können Medienbrüche entstehen, was bedeuten könnte, dass Daten und Informationen zwischen den Unternehmen des VU nicht übermittelt werden. Ein Medienbruch ist nach Dierkes/Fleisch ein „fehlendes

⁷⁶ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.11.

⁷⁷ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.14.

⁷⁸ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.115.

⁷⁹ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.25.

⁸⁰ Vgl. Göransson/Millarg/Schuh, Virtuelle Fabrik, S.55.

⁸¹ Schuh/Wegehaupt, Die Virtuelle Fabrik – Lessons Learned zehn Jahre danach, S.7.

⁸² Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.11.

⁸³ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.233.

Glied einer digitalen Informationskette und ist mit Ursache für Langsamkeit, Intransparenz, Fehleranfälligkeit etc. inner- und überbetrieblicher Prozesse⁸⁴. Bei der Vernetzung mittels IuK-Technologie könnte ein ungewollter Know-How-Transfer⁸⁵ eintreten wodurch der Schutz des geistigen Eigentums nicht gewährleistet wäre,⁸⁶ was Misstrauen der Partner in dem VU mit sich bringen könnte.

Diese Probleme werden in Kapitel 4.3 vertieft diskutiert und mit der PAT beschrieben.

⁸⁴ Dierkes/Fleisch, Ubiquitous Computing aus betriebswirtschaftlicher Sicht, S.8.

⁸⁵ Vgl. Vogt Baatjche, Das Virtuelle Unternehmen, S.216.

⁸⁶ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.115.

3. Theoretische Grundlagen: Die Prinzipal-Agent-Theorie

Aus den geschilderten Definitionen ist das Merkmal eines koordinierten Unternehmens bzw. eines koordinierenden Akteurs aus einem fokalen Unternehmen hervorzuheben, was auch mit der PAT in Form eines koordinierenden Auftraggebers und eines Auftragnehmers beschrieben werden kann. Diese Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen in der PAT und dem VU können Misstrauensbeziehungen sein, wofür folgend theoretische Grundlagen geschaffen werden.

Diese basieren auf den Annahmen von Ripperger wonach die PA-Beziehung, eine Vertrauensbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer/Beauftragten oder zwischen zwei Unternehmen des VU sein kann⁸⁷ und von Schweinsberg, die ähnlich behauptet, dass das VU ein Geflecht ineinander verschränkter PA-Beziehungen sei.⁸⁸

Die PAT ist ein Teilgebiet der 1937 von Ronald Coase in „The Nature of the Firm“ begründeten und 1975 als Begriff von Oliver E. Williamson in „Markets and Hierarchies,“ geprägten Neuen Institutionenökonomie (NIÖ).

In der NIÖ wird entgegen der Neoklassik von unvollkommener Information, veränderbarem Wissen und unvollständiger Voraussicht ausgegangen.⁸⁹ Die Neoklassik nimmt Institutionen als gegeben und unveränderlich an,⁹⁰ die NIÖ untersucht die Entstehung und den Wandel von Institutionen.⁹¹ Zudem wird den Akteuren in der NIÖ eine begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten unterstellt. Dieses Verhalten ist Voraussetzung, Merkmal und gleichzeitig Kritik der NIÖ.⁹²

Teilgebiete der NIÖ sind die Transaktionskostentheorie, die Property-Rights-Theorie und die PAT (siehe Abbildung 4). Die Transaktionskostentheorie beschreibt u.a., dass Unternehmen deshalb existieren, weil der Gebrauch des marktlichen Preismechanismus mit Kosten, den Transaktionskosten verbunden ist. Mit der Property-Rights-Theorie können Verfügungsrechte beschrieben werden. Diese können gesellschaftlich anerkannte Rechte über materielle

⁸⁷ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.72.

⁸⁸ Vgl. Schweinsberg, Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen, S.146.

⁸⁹ Erlei/Leschke/Sauerland, Neue Institutionenökonomik, S.46f.

⁹⁰ Erlei/Leschke/Sauerland, Neue Institutionenökonomik, S.43f.

⁹¹ Erlei/Leschke/Sauerland, Neue Institutionenökonomik, S.41f.

⁹² Vgl. Hirnle, Bewertung unternehmensübergreifender IT-Investitionen, S.65.

und immaterielle Dinge,⁹³ wie bspw. das Recht sich Erträge wie Zinsen aus der Nutzung eines Vermögenswertes anzueignen, sein.⁹⁴

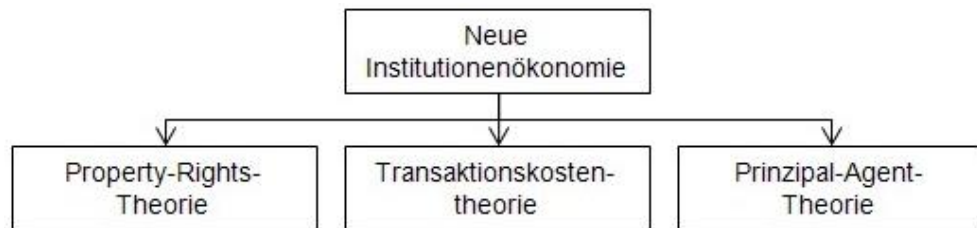


Abbildung 4: Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomie⁹⁵

Die dritte Theorie der NIÖ ist die Prinzipal-Agent-Theorie.

Probleme zwischen Prinzipal und Agent

Da die PA-Beziehung eine Vertrauens- und daher auch eine Misstrauensbeziehung sein kann⁹⁶ und das VU ein Geflecht ineinander verschränkter PA-Beziehungen ist,⁹⁷ wird zum Verständnis dieser Untersuchung wie folgt auf die PAT näher eingegangen.

In der PAT⁹⁸ wird eine arbeitsteilige und kooperative Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung und Abhängigkeit zwischen einem Prinzipal und einem Agenten beschrieben,⁹⁹ bei dem die Institution des Vertrags zentraler Bestandteil ist.¹⁰⁰ Der Prinzipal schließt mit einem Agenten zur Aufgabenerfüllung einen Vertrag, welcher die vom Agenten zu erbringende Leistung und die Form der Entlohnung des Agenten regelt (siehe Abbildung 5).¹⁰¹

Der Prinzipal ist nach der PAT der Auftraggeber, der die Aufgabe hat, zu delegieren, Informationen zu filtern und zielgerichtet weiterzugeben. Er hat also eine koordinative Aufgabe inne. Dabei kann es fraglich sein, wie der Prinzipal den Agenten auswählt, diszipliniert, motiviert und Anreize gibt, so dass dieser

⁹³ Vgl. Loerwald/Wiesweg, Ökonomik und Gesellschaft, S.427.

⁹⁴ Vgl. Loerwald/Wiesweg, Ökonomik und Gesellschaft, S.427.

⁹⁵ Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.104.

⁹⁶ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.72.

⁹⁷ Vgl. Schweinsberg, Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen, S. 146.

⁹⁸ In Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.105f: In der Literatur werden die Begriffe Agency-Theorie und Prinzipal-Agent-Theorie unterscheiden, was meist in der amerikanischen Literatur geschieht. In der deutschen Literatur werden diese Begriffe nicht unterscheiden, weshalb in dieser Arbeit beide Begriffe gleichbedeutend sind, der Begriff Prinzipal-Agent-Theorie verwendet wird.

⁹⁹ In Pratt/Zeckhauser, Principals and agents: the structure of business, S.2: "Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal."

¹⁰⁰ Alparslan, Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S.2.

¹⁰¹ Hess, Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken, S.7.

im Interesse des Prinzipals handelt.¹⁰² Möglichkeiten werden in Kapitel 4.4 vorgestellt. Der Agent ist nach Göbel aus der Arbeitsteilung und Spezialisierung heraus Auftragsempfänger¹⁰³ und hat einen Aktionsraum, den dieser opportunistisch gegen den Prinzipal oder für den Prinzipal nutzen kann.

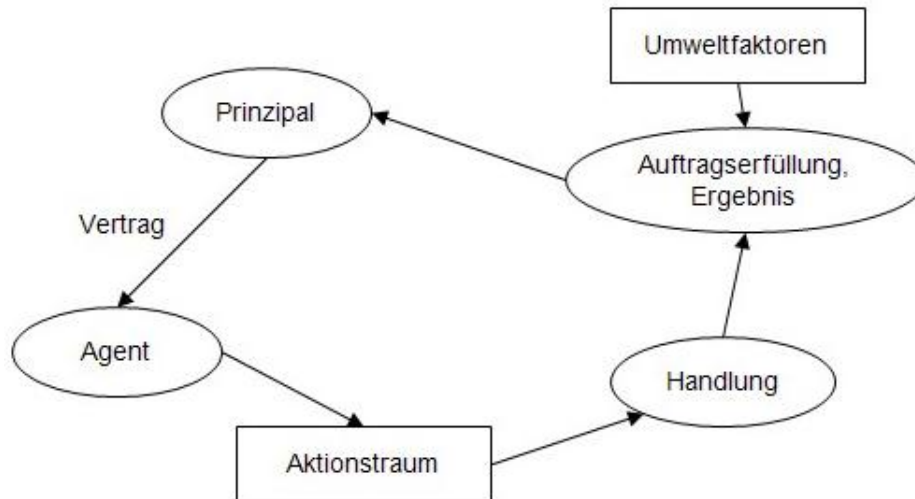


Abbildung 5: Grundstruktur einer Prinzipal-Agent-Beziehung¹⁰⁴

Das Ergebnis kann, wie in Abbildung 5 zu sehen, nicht nur vom Agenten sondern auch von Umweltfaktoren beeinflusst werden, was auf Seite 35 mit Bezug auf das VU erläutert wird.

Diese hierarchische Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung kann vom Agenten ausgenutzt werden. Der Agent ist als Auftragnehmer auf eine Kompetenz spezialisiert. Der Prinzipal geht in diesem Szenario davon aus, dass der Agent im Gegensatz zum Prinzipal diese Kompetenz beherrscht, was der Grund für eine Arbeitsteilung und die Beauftragung sein kann.

Aus der Gefahr eines möglichen opportunistischen Ausnutzens, eines Informationsvorteils des Agenten können sich Probleme ergeben.

Informationsasymmetrie

Ein Problem könnte entstehen, wenn der Agent zu einem bestimmten Zeitpunkt¹⁰⁵ Informationen über Aufwand und Art und Weise seiner zu erfüllenden Aufgabe, Fähigkeiten, Absichten und Motive hat,¹⁰⁶ die der Prinzipal aufgrund

¹⁰² Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.104.

¹⁰³ Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.99.

¹⁰⁴ In Anlehnung an: Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.108.

¹⁰⁵ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.111.

¹⁰⁶ Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.100.

von vorenthaltenen Informationen oder zu geringem eigenem Sachverstand¹⁰⁷ nicht verifizieren kann.¹⁰⁸

Aufgrund fehlender Informationen über die Eigenschaften des Agenten vor Vertragsschluss, den „Hidden Characteristics“, kann sich im ersten Schritt Misstrauen gegenüber dem Agenten und folgend das Problem einer falschen Wahl eines Agenten, eine „Adverse Selection“ ergeben. Aus vorvertraglicher Unkenntnis der Absichten des Agenten, der „Hidden Intention“ und vom Prinzipal gemachter Investitionen kann sich nachvertraglich ein „Hold Up“ ergeben. Daraus, dass der Prinzipal keine Möglichkeit hat nach Vertragsschluss das Handeln des Agenten vollständig zu beobachten, erst das Ergebnis sieht, was als „Hidden Action“ bezeichnet wird, und daraus, dass der Prinzipal das Handeln des Agenten zwar beobachten, aber die Qualität nicht einschätzen kann, was „Hidden Information“ genannt wird, kann ein „Moral Hazard“ entstehen. Diese 3 vor- oder nachvertraglich¹⁰⁹ entstehenden Informationsasymmetrien und Probleme werden in Kapitel 4 auch in Bezug auf das VU genauer beschrieben.

Dieses als Informationsasymmetrie beschriebene Szenario der PAT wird von Göbel¹¹⁰ und Buscher¹¹¹ als zentrales Grundproblem der PAT angesehen, u.a. da die Leistung des Agenten wegen fehlender Information nicht gemessen werden könne, es keine Transparenz gebe.

Opportunismus

Den aus der Informationsasymmetrie entstehenden Informationsvorteil kann der Agent opportunistisch zu seinem Vorteil nutzen.¹¹² Unter Opportunismus wird in dieser Arbeit ein auf eigenen Vorteil gerichtetes Verhalten, ein Eigeninteresse auch unter Zuhilfenahme von Arglist oder Täuschung verstanden.¹¹³

Es besteht die Möglichkeit, dass der Agent in eigenem Interesse handelt. Der Agent verfügt über Handlungsfreiheiten, die er zur Erfüllung der vorgegebenen Tätigkeiten, also zum Nutzen des Prinzipals, aber auch zur Erreichung eigener Ziele, also gegen den Nutzen des Prinzipals verwenden kann.¹¹⁴

¹⁰⁷ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.116.

¹⁰⁸ Vgl. Müller, Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens, S.84.

¹⁰⁹ Vgl. Alparslan, Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S.4.

¹¹⁰ Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.62.

¹¹¹ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.110.

¹¹² Vgl. Alparslan, Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S.2.

¹¹³ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland, Neue Institutionenökonomik, S.202f.

¹¹⁴ Vgl. Mensch, WISU 1999, S.937.

Da der Prinzipal Kenntnis von der Möglichkeit der opportunistischen Ausnutzung der Informationsasymmetrie hat, hat dieser die Möglichkeit ex ante¹¹⁵, also vor einem Vertragsschluss Maßnahmen zu ergreifen, um den Agenten zu kontrollieren, bzw. daran zu hindern die Informationsasymmetrie gegen den Prinzipal auszuspielen. In Kapitel 4.3 wird erläutert werden, wie sich dies im Falle des VU auswirkt.

Interessenkonflikt

Problematisch können zwischen Prinzipal und Agent auf Verhaltensinterdependenzen begründete unterschiedliche Zielstellungen sein.¹¹⁶ Es wird angenommen, dass sich die Interessen von Agent und delegierendem Prinzipal nicht immer decken.¹¹⁷ Nach Müller sind beide Seiten, sowohl Agent als auch Prinzipal, bestrebt auf ihre Weise ihren Nutzen zu maximieren.¹¹⁸ Beide Akteure haben verschiedene Risikoneigungen.¹¹⁹ Es wird angenommen, dass der Prinzipal, also der Auftraggeber risikoneutral und der Agent, der Auftragnehmer sich risikoscheu verhält.¹²⁰

Ein Beispiel für eine Prinzipal-Agent-Beziehung ist, Arbeitgeber als Prinzipal und der Arbeitnehmer als Agent, wobei wegen eines Informationsvorteils des Agenten die Frage auftreten kann, ob der Arbeitsgeber eine faire Gegenleistung für den Lohn bekommt. Die Beziehung des Aktionärs, der die Rolle des Prinzipals innehat und eines Unternehmens ist eine PA-Beziehung, da der Manager des Unternehmens als Agent einen Informationsvorteil gegenüber dem Aktionär hat und fraglich ist, ob die Geschäfte im Sinne des Aktionärs geführt werden.¹²¹

¹¹⁵ „ex ante“ bedeutet „vorher“.

¹¹⁶ Vgl. Kunow, Anreizsteuerung unter Berücksichtigung von Lernkurveneffekten, S.35.

¹¹⁷ Vgl. Schlösser, Grenzen virtueller Vernetzung in der Automobilindustrie, S.14.

¹¹⁸ Vgl. Müller, Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens, S. 83.

¹¹⁹ Vgl. Zimmermann, Vertrauen in Virtuellen Unternehmen, S.25.

¹²⁰ Vgl. Schöndube, Nachverhandlungen in langfristigen Anreizbeziehungen, S.16.

¹²¹ Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.249.

Intra-/Interorganisation

Die PA-Beziehung kann innerhalb eines Unternehmens, also intra-organisatorisch oder zwischen zwei Unternehmen, also inter-organisatorisch beschrieben werden.¹²²

- Beispiel intra-organisatorische PA-Beziehung:

In einem Unternehmen beauftragt ein Manager einen Abteilungsleiter mit der Herstellung eines Produkts oder der Durchführung eines Projekts. Der Manager ist der Prinzipal, der Abteilungsleiter ist der Agent, weil er auf die Herstellung eines Produkts oder die Durchführung eines Projekts, auf einem Fachgebiet spezialisiert ist, in diesem Fachgebiet eine Kernkompetenz und damit Informationsvorteil gegenüber dem Auftrag gebenden Prinzipal hat.¹²³

- Beispiel inter-organisatorische PA-Beziehung:

Ein Unternehmen A beauftragt ein Unternehmen B zur Herstellung von Bauteilen, die Unternehmen A zu einem Gesamtprodukt zusammenfügt. In diesem Szenario ist der Akteur in Unternehmen A der Prinzipal, der Akteur in Unternehmen B der Agent, da Unternehmen B als Auftragnehmer mit einer Kernkompetenz auf die Herstellung eines Bauteils spezialisiert ist und damit einen Informationsvorteil bspw. über den Aufwand bei der Produktion gegenüber den Auftraggeber des Unternehmens A hat.

Im Folgenden wird das beauftragte Unternehmen in der VU nach der PAT als Agent und der Prinzipal als fokales Unternehmen bezeichnet, et vice versa¹²⁴.

Zusammenfassung der grundlegenden Probleme zwischen Prinzipal und Agent

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die von der PAT identifizierten Grundprobleme der Opportunismus, ein Interessenkonflikt und besonders die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent sind.

¹²² Vgl. Kunow, Anreizsteuerung unter Berücksichtigung von Lernkurveneffekten, S.35.

¹²³ Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.99.

¹²⁴ „et vice versa“ bedeutet „und umgekehrt“.

Die Grundprobleme, denen sich die PAT widmet, können auf intra- und inter-organisatorische Szenarien in dem VU bezogen werden. In dieser Arbeit liegt das Augenmerk auf inter-organisatorischer, zwischen-betrieblicher kooperativer und arbeitsteiliger Arbeit zwischen den Akteuren des VU.

4. Vertrauen und Misstrauen im VU

Die Erkenntnisse, die die PAT über Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent bereitstellt, werden im Folgenden mittels der Begriffe Vertrauen und Misstrauen auf das Beispiel des VU projiziert.

Wie in Kapitel 2 (Seite 18) beschrieben ist eine wichtige Erkenntnis der Prinzipal-Agent-Theorie die zentrale Rolle der Vertrauensbasis für eine funktionierende Beziehung zwischen Prinzipal und Agent.¹²⁵

Für den weiteren Gang dieser Untersuchung wird das Problem Vertrauen und Misstrauen in dem VU definiert und diskutiert werden.

4.1 Annäherung an die Begriffe „Vertrauen“ und „Misstrauen“

In der Literatur wird angenommen, dass sich Vertrauen und Misstrauen bedingen, d.h. dass "im Vertrauen gleichursprünglich schon der Keim zu Misstrauen gelegt ist"¹²⁶. Neuberger postuliert, dass nicht zwischen Vertrauen und Misstrauen gewählt werden kann, sondern das Verhalten von Prinzipal und Agent immer durch beides gleich bestimmt ist.¹²⁷ Luhmann stellt dagegen fest, dass zwischen Vertrauen und Misstrauen gewählt werden kann, beschreibt Misstrauen als fehlendes Vertrauen. Er beschreibt das Verhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen als ein „funktionales Äquivalent“¹²⁸, was zeigt, dass sich Vertrauen und Misstrauen bedingen.

Entscheidend ist hier, ‚dass‘, wie von diesen Autoren beschrieben, Vertrauen und Misstrauen sich bedingen. Dieser Zusammenhang ist ein Argument für die Betrachtung und die Problematisierung des Misstrauens in der Prinzipal-Agent-Theorie und folgend auch in dem VU.

Weitere Nachweise für eine Thematisierung von Vertrauen, bzw. Misstrauen in dem VU liefern bspw. Köhler/Lattemann. Diese postulieren, das Vertrauen (Anm.: und damit auch Misstrauen in dem VU) (...) der zentrale Mechanismus für diese neuen Formen der inter- und intra-organisationalen Koordination“¹²⁹ sei.

¹²⁵ Vgl. Köhne, Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, S.44.

¹²⁶ Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.43.

¹²⁷ Vgl. Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.43

¹²⁸ Luhmann, Vertrauen, S.92

¹²⁹ Köhler/Lattemann, Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?, S.3.

Es wird zudem von Krystek/Redel/Repegather postuliert, dass Vertrauen eine unverzichtbare Basis für das VU sei.¹³⁰ Joisten/Zoche ergänzen diese Aussage indem sie Vertrauen als einen maßgeblichen „Faktor für das Funktionalisieren von virtuellen Unternehmensbeziehungen“¹³¹ bezeichnen. Neuberger geht so weit, zu behaupten, dass Organisationen und damit auch die Organisationsform des VU nicht ohne Misstrauen existieren könnten.¹³²

Vertrauen und in der Folge Misstrauen ist demnach ein gewichtiges Thema der PAT und in dem VU und sollte für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung definiert werden. Dies jedoch eindeutig zu definieren und in „all seinen Rahmenbedingungen, Dimensionen, Arten und Basen vollständig zu erfassen“¹³³ ist kaum möglich, weshalb ausgesuchte Definitionen vorgestellt werden.

Definition Vertrauen und Misstrauen

Es gibt verschiedene und unterschiedliche Theorien¹³⁴ zum Begriff Vertrauen und verschiedene Auffassungen, die diesem Begriff zu Grunde liegen,¹³⁵ wobei manche Merkmale dieser Definitionen ähnlich sind.

Luhmann¹³⁶, Neuberger¹³⁷, Davis/Mayer/Schoorman¹³⁸ und auch Ripperger¹³⁹ beschreiben Vertrauen als eine Vorleistung ohne eine Absicherung oder die Aussicht auf Rückzahlung zu haben, so dass eine Folge von Vertrauen eine Unsicherheit sein kann.

Misstrauen wird von Neuberger¹⁴⁰, Ripperger¹⁴¹ und Fladnitzer auch als eine Erwartung eines Verhaltens definiert, dass aber ein opportunistisches Verhalten sein kann. Fladnitzer behauptet in Bezug auf Misstrauen, dass ein Akteur misstrauisch sei, wenn dieser ein schädigendes Verhalten erwarte.¹⁴²

¹³⁰ Vgl. Krystek/Redel/Repegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.375.

¹³¹ Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.63.

¹³² Vgl. Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.48.

¹³³ Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.9.

¹³⁴ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.171ff.

¹³⁵ Vgl. Arnold/Joisten/Zoche, Virtuelle Kooperation erfolgreich praktizieren, S.30.

¹³⁶ Vgl. Luhmann, Vertrauen, S.27.

¹³⁷ Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.14.

¹³⁸ Davis/Mayer/Schoorman, Academy of Management Review Vol. 32, No. 2, 2007, S.346f.

¹³⁹ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.45.

¹⁴⁰ Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.14.

¹⁴¹ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.44.

¹⁴² Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.24.

Die oben genannten Autoren definieren Vertrauen als „freiwillige Erbringung“ oder „freiwillige Übertragung“, als eine Vorleistung des Prinzipals, immer mit der möglichen Konsequenz als Vertrauensgeber vom Vertrauensnehmer (siehe Abbildung 6, S.29), dem Agenten ge- oder enttäuscht zu werden. Daraus folgert Ripperger, dass es der Kern der Vertrauensproblematik sei, den Agenten zu motivieren für oder gegen den Prinzipal zu agieren, womit das Prinzipal-Agent-Problem in erster Linie ein Motivationsproblem sei.¹⁴³

Dem Prinzipal bliebe zur Lösung dieses Motivationsproblems die Möglichkeit, den Agenten durch Anreize zu motivieren oder zu kontrollieren, was in Kapitel 4.4 näher erläutert wird.

Es gibt weitere psychologische, soziologische und philosophische Auslegungen, die sich auf Vertrauen als Persönlichkeitsvariable, auf eine Reduzierung einer Komplexität der Welt durch Vertrauen¹⁴⁴ oder auf das Vertrauen sich gegeneinander Freiheit einzuräumen, beziehen. Diese Auslegungen haben gemeinsam, dass sie bilaterale Beziehungen beschreiben und sich teilweise aus einer Unsicherheit generieren.

Vertrauen wird auch hier als eine Vorleistung des Vertrauensgebers, des Prinzipals bzw. des Auftrag gebenden Unternehmens in dem VU gegenüber dem Agenten gesehen, wobei der Prinzipal nicht sicher sein kann, eine Gegenleistung für diese Vorleistung zu bekommen oder opportunistisch ausgenutzt zu werden.

Im ökonomischen Sinne generiert sich Unsicherheit aus einer unvollkommenen Information. Es fehlen Informationen über Handlungen und Verhalten des "Interaktionspartners", bspw. eines Partners in dem VU.¹⁴⁵

Zudem ist es wichtig festzuhalten, dass im ökonomischen Sinne nicht die Vertrauenserwartung an sich für die „Existenz einer Vertrauenssituation“ ausreichen sollte. Vielmehr sollte sich einen Schritt weiter die Vertrauenserwartung des Prinzipals auch in konkretem vertrauensvollem Verhalten zeigen oder manifestieren, wodurch das Verhalten und die Handlungen erst beobachtbar werden.¹⁴⁶

Die gegebene Definition für Vertrauen lässt sich für inter-organisationales Vertrauen und inter-personales Vertrauen verwenden.

Da das VU wie auf Seite 9 beschrieben als intra- und inter-organisatorische Organisation beschrieben werden kann, ist es fraglich ob auch Vertrauen so

¹⁴³ Vgl. Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.63.

¹⁴⁴ Vgl. Luhmann, Vertrauen, S.27f.

¹⁴⁵ Vgl. Zimmermann, Vertrauen in virtuellen Unternehmen, S.11ff.

¹⁴⁶ Vgl. Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.44.

aufgeschlüsselt werden kann. Nach Steinheuser kann zwischen inter- und intra-organisatorischem Vertrauen unterschieden werden, also zwischen Vertrauen als zwischenbetrieblichem Koordinationsmechanismus und Vertrauen innerhalb von Organisationseinheiten zwischen Mitgliedern unternehmensübergreifender Teams. Diese Unterscheidung wird jedoch im weiteren Verlauf von Steinheuser eingeschränkt und als Konsequenz zwischen einer inter- und intra-organisatorischen Perspektive nicht mehr differenziert, mit dem Argument, dass an den tatsächlichen Schnittstellen die inter- zu einer intra-organisatorischen Perspektive wird.¹⁴⁷ Praktischen Erwägungen folgend wird die vereinfachte Sichtweise von Steinheuser übernommen.

Fraglich ist jedoch, ob interpersonelles- und Systemvertrauen unterschieden werden muss. Dies hieße zwischen Vertrauen zu individuellen Merkmalen der Akteure und Vertrauen in institutionelle Merkmale der Organisation, in Strukturen und Regeln Geschäftspraktiken des VU zu unterscheiden.¹⁴⁸

Steinheuser ergänzt, dass sich Systemvertrauen in einem VU bei der Anbahnung eines Projekts aufbaue und im weiteren Verlauf eines Projektes zu interpersonellem Vertrauen entwickle,¹⁴⁹ die Art des Vertrauens somit von der Phase des VU abhängig sei.

Diese Sichtweise wird nicht übernommen, da der in der PAT als Problem identifizierte mögliche Opportunismus, unabhängig von der Phase des VU, eine Verhaltensweise eines Akteurs ist, welcher Einfluss auf das Wirken zwischen den Unternehmen hat.

In dieser Arbeit wird somit primär die inter-personelle ökonomische Sicht des Vertrauens angewendet. Dies bedeutet, dass Vertrauen eine Vorleistung eines vertrauensgebenden Akteurs, eines Prinzipals ist, mit der Erwartung eines Verhaltens des vertrauensnehmenden Akteurs, des Agenten. Dieses Verhalten ist optimaler Weise beobachtbar. Jedoch besteht nach der PAT die Gefahr, dass diese Vorleistung opportunistisch ausgenutzt wird.

Verortung des Misstrauens im VU

Die bei der Definition von Vertrauen identifizierten Akteure, Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer, werden nachfolgend auch mit Sicht auf das VU näher erläutert und spezifiziert.

¹⁴⁷ Steinheuser, Zum Vertrauen in virtuellen Strukturen, eurom Arbeitspapier Nr. 1, S.16.

¹⁴⁸ Kühlmann, Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen, S.8.

¹⁴⁹ Steinheuser, Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken, S.194.

Nach Ripperger ist der Prinzipal der Vertrauensgeber, der dem Agenten vertraut oder misstraut (siehe Abbildung 6). Der Vertrauensgeber geht mit Vertrauen in Vorleistung ohne zu wissen, ob der Agent das Vertrauen honoriert oder das Vertrauen ausnutzt und opportunistisch handelt.

Vertraut werden kann hier in ein wohlwollendes und kooperatives Verhalten des Agenten, also des Vertrauenspartners.¹⁵⁰ Der Agent kann das Vertrauen annehmen und honorieren bzw. das Misstrauen des Prinzipals enttäuschen.

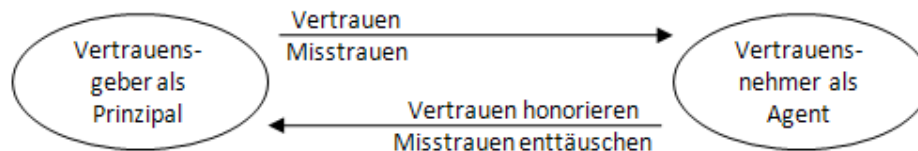


Abbildung 6: Vertrauensbeziehung als Prinzipal-Agent-Beziehung¹⁵¹

In dem VU können nach Fladnitzer Vertrauensgeber Mitarbeiter/innen im virtuellen Team, das Management des Netzwerkes oder das Management der einzelnen Netzwerkunternehmen sein. Vertrauensnehmer können Mitarbeiter/innen im Virtuellen Team, Netzwerkunternehmen, Auftragsmanager/in, Netzwerkmanagement (Personen), ein technisches System oder eine Institution (Organisation und Funktionsweise des Virtuellen Unternehmens) sein.¹⁵²

Verortet ist das Vertrauens-/Misstrauensverhältnis nach dieser Autorin in dem VU zwischen „Personen, wie Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, KundInnen, Anbietern oder weiteren Personen, die den Geschäftsprozess beeinflussen.“ Vertrauensobjekte sind aber auch „Systeme und Institutionen des Geschäftsprozesses“, also „die Netzwerke und Virtuellen Unternehmen mit ihren institutionalisierten Regelwerken und Funktionsweisen“¹⁵³.

Für die weitere Beschreibung des Problems des Misstrauens in dem VU kann als Basis die zuletzt beschriebene Diskussion und die Verortung von Vertrauen und Misstrauen genommen, und damit das Problem Misstrauen in dem VU aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie näher betrachtet werden.

Dabei werden die genannten Akteure weiter nicht genauer spezifiziert, sondern in der Funktion eines „Vertrauensgebers“ oder eines „Vertrauensnehmers“ verwendet. Dabei kommt der „Vertrauensgeber“, der Prinzipal aus dem fokalen Unternehmen und geht in eine Vorleistung mit unsicherem Ergebnis gegenüber dem Vertrauensnehmer, dem Agenten.

¹⁵⁰ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.38.

¹⁵¹ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.74.

¹⁵² Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.167.

¹⁵³ Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.167.

Im nächsten Kapitel werden zunächst die Ursachen für Misstrauen in dem VU diskutiert.

4.2 Ursachen für das Misstrauen: Informationsasymmetrien

Nach der Beschreibung von Ver- und Misstrauen und einer in Kapitel 3 ab Seite 20 beschriebenen möglichen Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent wird folgend versucht, diese Merkmale in dem VU zu identifizieren.

Hidden Characteristics im VU

Die in Kapitel 4.1 erläuterte Vorleistung von Vertrauen tritt bei der ersten, einer vorvertraglichen Informationsasymmetrie, den „Hidden Characteristics“ auf (siehe Abbildung 7, S.33).

In diesem Szenario kann sich in der Gründungsphase des Virtuellen Unternehmens,¹⁵⁴ der Prinzipal, der Akteur aus dem fokalen Unternehmen, für einen Agenten entscheiden. Dabei geht das fokale Unternehmen wegen der Kurzfristigkeit und einer damit einhergehenden geringeren Möglichkeit einer ausführlichen Wahl eines Agenten mit Vertrauen in Vorleistung.

Daraus, dass das koordinierende Unternehmen die Eigenschaften, die Qualität der Fähigkeiten¹⁵⁵ und die für die Erstellung eines Produktes benötigten Kernkompetenzen des beauftragten Unternehmens nicht kennt, könnte ein Risiko für das fokale Unternehmen entstehen und ein Grund für Misstrauen generiert werden.

Wegen des Nichtkennens der Eigenschaften des Agenten und wegen des Projektcharakters könnte ein relationaler Vertrag¹⁵⁶ eine passende Vertragsform sein.¹⁵⁷

Das Problem des fokalen Unternehmens in dem VU könnte nach Vertragsabschluss sichtbar werden, wenn das fokale Unternehmen schon den Auftrag angenommen, einen Partner für das VU ausgesucht hat und das Handeln des beauftragten Unternehmens beobachten kann. Dies kann bspw. entstehen, wenn der Geschäftsführer oder Projektleiter des fokalen Unternehmens erst bei einem Werks-Besuch des beauftragten Unternehmens die wirklichen Fä-

¹⁵⁴ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.24.

¹⁵⁵ Vgl. Schwegler, Moralisches Handeln von Unternehmen, S.30.

¹⁵⁶ Gablers Wirtschaftslexikon, 16.Auflage, S.3198 definiert „relationalen Vertrag“ wie folgt: „Relationale Verträge sind häufig von vorneherein unvollständig formuliert, da die später angemessenen Entscheidungen aufgrund unvorhersehbarer Konstellationen bei Vertragsschluss nicht festzuschreiben sind.“

¹⁵⁷ Schwegler, Moralisches Handeln von Unternehmen, S.22.

higkeiten des beauftragten Unternehmens erkennt. Bspw. kann auffallen, dass für das Erstellen eines Produkts weniger Aufwand als vertraglich festgelegt benötigt wird oder die erforderlichen Maschinen für das Erstellen eines Produktes so ausgelastet sind, dass der Zeitplan nicht eingehalten werden kann. Es besteht demnach die Möglichkeit, dass der Agent erst nach Vertragsschluss wahre Absichten und Eigenschaften zeigt und diese Situation zu Ungunsten des Prinzipals opportunistisch ausnutzt wird. Mögliche sich daraus ergebene Probleme werden in Kapitel 4.3 beschrieben.

Hidden Intention im VU

Eine weitere Informationsasymmetrie zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer ist nach der PAT die „Hidden Intention“.

Für das VU würde dies bedeuten, dass das fokale Unternehmen die Absichten des Partner-Unternehmens in dem VU vor Vertragsschluss nicht kennt, darüber keine Informationen hat. Es kann das Risiko bestehen, dass der Agent, das beauftragte Unternehmen in dem VU andere Interessen verfolgt, als dem fokalen Unternehmen ursprünglich signalisiert wurden.¹⁵⁸

Das fokale Unternehmen könnte in das Projekt investiert haben, und daraufhin ein Partner-Unternehmen für die Erstellung des Produktes ausgewählt haben, weil dessen Kernkompetenz zu Erstellung des Produkts benötigt wird. Es besteht die Möglichkeit, dass das fokale Unternehmen die Investitionen nicht rückgängig machen kann, was als „sunk cost“¹⁵⁹ beschrieben wird. Das fokale Unternehmen könnte demnach Grund für Misstrauen gegenüber dem Agenten haben.

Der Vertrauensgeber macht eine wie in Abbildung 7 zum Zeitpunkt „t“ beschriebene riskante Vorleistung, ist vom beauftragten Unternehmen und dessen Fähigkeiten abhängig.

¹⁵⁸ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.231.

¹⁵⁹ Gablers Wirtschaftslexikon, 16.Auflage, S.2875 definiert „sunk cost“ wie folgt: Teil der nichtrelevanten Kosten, der sich aus den Istkosten vergangener Perioden zusammensetzt, wie z. B. Kosten für in den Vorjahren erfolgte Markterschließungen oder Produktentwicklungen. Die traditionelle Vollkostenrechnung bezieht sunk cost mit in die Ermittlung der Stückkosten ein.“

Nach Vertragsschluss, bei der Zusammenarbeit im Projekt, besteht die Möglichkeit, dass das fokale Unternehmen ein nachteiliges opportunistisches Verhalten erkennt, dieses wegen der gemachten Investition aber nicht verhindern kann. Für das fokale Unternehmen besteht in diesem Szenario das Risiko, dass das beauftragte Unternehmen bspw. zusätzlichen Lohn nach Eingang des Auftrags fordert.

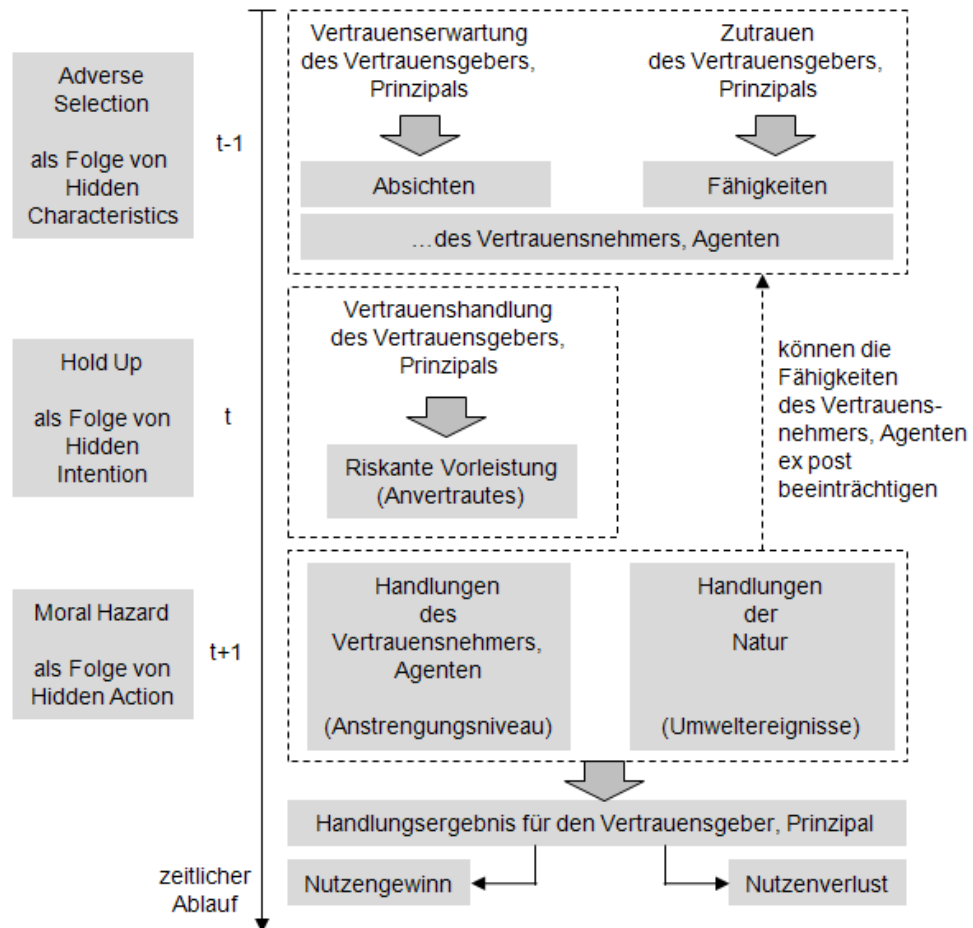


Abbildung 7: Die durch die Vertrauensbeziehung begründeten Verhaltensrisiken¹⁶⁰

Demnach kann vor Vertragsschluss der Grund für Misstrauen des Prinzipals nicht ausreichende Informationen über die Absichten des beauftragten Unternehmens sein. Der Agent kann ein Verhalten oder eine Absicht verbergen oder deutet diese an und erfüllt diese wie beschrieben nachvertraglich nicht. Als Vertragsform könnte hier auch ein relationaler Vertrag die richtige Form sein, da mit Vertrauen in Vorleistung gegangen wird.

Sicher besteht die Möglichkeit, dass der Agent sich zu Gunsten des Prinzipals verhält, also Verhaltensmerkmale wie Entgegenkommen, Kulanz, Fairness¹⁶¹

¹⁶⁰ In Anlehnung an: Ripperger, *Ökonomik des Vertrauens*, S.76.

¹⁶¹ Vgl. Buscher, *Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht*, S.114.

zeigt, jedoch besteht auch die Möglichkeit, dass der Agent sich zum Schaden des Prinzipals opportunistisch verhält.

Die daraus sich ergebenden Probleme werden in Kapitel 4.3 beschrieben und in Kapitel 4.4 werden mögliche Lösungsansätze vorgestellt.

Hidden Action, Hidden Information im VU

Die bisher beschriebenen Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer waren vorvertraglich. Die dritte nach dem Modell der Prinzipal Agent Theorie mögliche Informationsasymmetrie, die die Problematik des Misstrauens in dem VU beschreiben soll, entsteht nachvertraglich, d.h. nach der Wahl des Partners für das VU,¹⁶² und teilt sich in „Hidden Action“ und „Hidden Information“ auf.

In diesem Szenario kann bei Vertragsschluss symmetrische Information zwischen fokalem und beauftragtem Unternehmen in dem VU bestehen.

Nach Vertragsschluss entsteht eine asymmetrische Information, da das fokale das Handeln des beauftragten Unternehmens nicht vollständig beobachten kann.

Dem fokalen Unternehmen ist zwar das Ergebnis des Handelns des Partners in dem VU bekannt, die konkreten Arbeitsbemühungen aber, bspw. die Produktion des Auftragnehmers, können nicht lückenlos überwacht werden. Die nach Vertragsschluss auftretenden versteckten Handlungen, die „Hidden Action“, treten während des Leistungsprozesses, wie bspw. während der Herstellung eines Produkts auf. Es ist also dem Prinzipal nicht bekannt wie der Agent zu dem Ergebnis kommt.

Daraus kann resultieren, dass der Agent einen Informationsvorsprung hat, was zu Handlungsspielräumen seitens des Agenten führen kann.

Der Agent, also das beauftragte Partner-Unternehmen in dem VU kann diese Handlungsspielräume möglicherweise nutzen, um den Auftraggeber zu täuschen. Für das fokale Unternehmen besteht demnach die Gefahr, dass das beauftragte Unternehmen opportunistisch, unbemerkt explizit vertraglich zugesicherte Handlungen unterlässt, was zum Nutzen des beauftragten Unternehmens, zum Nachteil des fokalen Unternehmens sein kann.

¹⁶² Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.231.

Zudem kann das fokale Unternehmen nicht beurteilen ob das Ergebnis durch das beauftragte Unternehmen selbst oder vielleicht durch Umweltfaktoren, bspw. einen dritten zustande gekommen ist¹⁶³ (siehe Abbildung 7, S.33).

Dieses Szenario kann bei dezentral organisierten Netzwerken wie dem VU vorkommen, wenn das beauftragte Partner-Unternehmen in dem VU räumlich entfernt zu dem fokalen Unternehmen, bspw. im Ausland produziert.¹⁶⁴

Die Informationsasymmetrie der „Hidden Action“ bezieht sich also auf das Verhalten des Agenten und führt zu einer Verhaltensunsicherheit des Prinzipals, zu Misstrauen gegenüber diesem. Lösungsmöglichkeiten werden in Kapitel 4.4 vorgestellt.

Ähnlich der Informationsasymmetrie durch versteckte Handlungen des beauftragten Unternehmens, besteht die Möglichkeit dass dieses Unternehmen in dem VU nach Vertragsschluss Informationen über Leistungszusammenhänge hat, die das fokale Unternehmen nicht hat, was „Hidden Information“ genannt wird.

So besteht die Möglichkeit, dass bspw. das fokale Unternehmen die Herstellung eines Produktes im Werk des beauftragten Unternehmens beobachten, jedoch die Produktion nicht beurteilen kann, weil die Produktion des Gutes sehr spezifisch ist oder weil das fokale Unternehmen oder dessen Mitarbeiter nicht genügend Know-How hat, um die Produktion zu beurteilen. Das fokale Unternehmen kann nicht beurteilen, welcher Anteil der Arbeit des beauftragten Unternehmens durch exogene Einflüsse und welcher Anteil durch eigene Anstrengungen zustande gekommen sind.¹⁶⁵

Auch weiß das fokale Unternehmen nicht, ob der Agent die Informationen oder das Wissen, das nur das beauftragte Unternehmen hat, in seinem Interesse einsetzt. Dies kann mit dem Szenario verglichen werden, wenn Aktionäre eines Unternehmens, als Prinzipal, weniger Informationen über Investment-Entscheidungen haben, als das Management, als Agent, das diese Investment-Entscheidungen trifft.¹⁶⁶

Diese „Hidden Information“ genannte Informationsasymmetrie kann somit zum Nachteil des fokalen Unternehmens genutzt werden, was Misstrauen des Prinzipals begründen kann.

¹⁶³ Vgl. Ripperger, Ökonomie des Vertrauens, S.66.

¹⁶⁴ Göbel, Neue Institutionenökonomik, S.250.

¹⁶⁵ Vgl. Hess, Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken, S.8.

¹⁶⁶ Vgl. Ripperger, Ökonomie des Vertrauens, S.66f.

Auffällig bei allen drei Informationsasymmetrien ist die Möglichkeit, dass nicht der Prinzipal, der per definitionem als Auftraggeber in der Hierarchie über dem Agenten steht, die Macht hat, sondern aufgrund eines Informationsvorteils des Agenten ein umgekehrtes Machtverhältnis entsteht.

Aus dem alleinigen Wissen über seine eigenen Verhaltensweisen und Absichten kann der Agent zum Machthaber über Informationen werden, die dieser zum Vor- oder Nachteil des Prinzipals nutzen kann, woraus der Prinzipal einen Nutzengewinn oder Nutzenverlust zieht (siehe Abbildung 7, S.33).

Aus diesen drei beschriebenen Informationsasymmetrien können sich Probleme für den Auftraggeber in dem VU, dem fokalen Unternehmen ergeben, die in Kapitel 4.3 beschrieben werden.

4.3 Probleme für das VU durch Misstrauen

Bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit können durch Misstrauen der Partner Probleme für das VU entstehen.

Aus den in Kapitel 4.2 beschriebenen möglichen Ursachen für das Misstrauen in dem VU, den Informationsasymmetrien, die sich durch ihr zeitliches Auftreten unterscheiden und darauf basieren, dass der Prinzipal keine Möglichkeit der vollständigen und kostenlosen Informationsbeschaffung hat,¹⁶⁷ können sich folgende drei Arten von Koordinations- und Motivationsproblemen für den Prinzipal, das fokale Unternehmen in dem VU ergeben.¹⁶⁸

Adverse Selection im VU

Es kann vor Vertragsschluss das Problem entstehen, dass der falsche Partner ausgesucht wird,¹⁶⁹ diese falsche Wahl nachvertraglich, also ex post¹⁷⁰ (siehe Abbildung 8 zum Zeitpunkt „t₁“), erst festgestellt wird.

Bei diesem aus den „Hidden Characteristics“ entstehenden Problem hat das fokale Unternehmen einen Informationsnachteil, da es die Eigenschaften des potentiellen Partners in dem VU vor Vertragsschluss,¹⁷¹ also ex ante nicht kennt, was in Abbildung 8 zum Zeitpunkt „t₁“ oder in Abbildung 7, S.33 zum Zeitpunkt „t-1“ gezeigt wird.

¹⁶⁷ Vgl. Alparslan, Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S.24f.

¹⁶⁸ Vgl. Müller, Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens, S.84.

¹⁶⁹ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer, S.112.

¹⁷⁰ „ex post“ bedeutet „nachher“.

¹⁷¹ Vgl. Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.54.

Zu diesem Zeitpunkt besteht eine Vertrauenserwartung in die Fähigkeiten und Absichten des potentiell beauftragten Unternehmens.

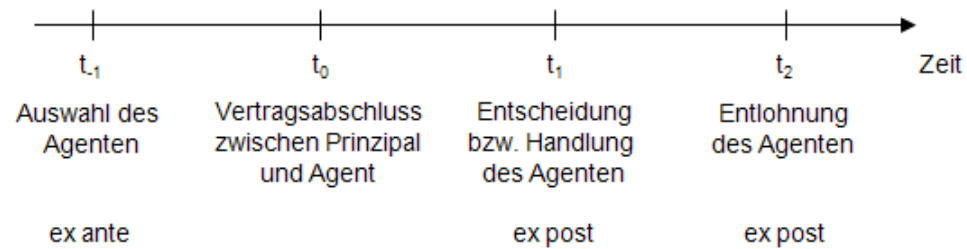


Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf des Prinzipal-Agent-Problems¹⁷²

Aufgrund der Spontanität und der Kurzfristigkeit der Projekte, der losen Bindung der Partner und der eigenen Kultur jedes Unternehmens in dem VU¹⁷³ ist eine Vertrauenskultur nur schwer aufzubauen.¹⁷⁴

Vertrauendilemma

Nach Joisten/Zoche¹⁷⁵ und Fladnitzer¹⁷⁶ ist das Risiko, dass durch kurzfristige und befristete Zusammenarbeit und aus einer falschen Wahl eines potentiellen Partners in dem VU Misstrauen entsteht groß. Die Partner kennen sich nicht, es gibt wenig Face-to-Face-Kontakte.

Krohn nennt das beschriebene Problem, das bei Netzwerkarbeit in kurzfristig zustande kommenden Projekten auftritt, ein "Spannungsverhältnis zwischen projektorientierter Flüchtigkeit und beziehungsorientierter Verlässlichkeit"¹⁷⁷, wobei eine beziehungsorientierte Verlässlichkeit durch Vertrauen zu erreichen ist, was wiederum Zeit benötigt.¹⁷⁸ Der Zeitaspekt könne somit zur Vertrauensbildung maßgeblich sein.¹⁷⁹ Der Aufbau von Vertrauen könne nur in langfristigen Beziehungen gelingen.¹⁸⁰ Die Kurzfristigkeit der Projektarbeit in dem VU und ein Vertrauensaufbau sind schwer zu vereinen, was Ripperger¹⁸¹ und

¹⁷² In Anlehnung an: Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.112.

¹⁷³ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.114.

¹⁷⁴ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.31.

¹⁷⁵ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S. 26.

¹⁷⁶ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.158.

¹⁷⁷ Krohn, Die virtuelle Falle, S.6.

¹⁷⁸ Vgl. Krystek/Redel/Repegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.412.

¹⁷⁹ Vgl. Fladnitzer, Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen, S.160.

¹⁸⁰ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.235.

¹⁸¹ Vgl. Ripperger, Die Effizienz des Vertrauensmechanismus, S.267ff.

weitere Autoren wie Neuburger/Picot¹⁸², Krystek¹⁸³ und Kühlmann¹⁸⁴ als „Vertrauensdilemma“ bezeichnen.

Außerdem könnten bei projektweise wechselnden Partnern langwierige Koordinationsprozesse¹⁸⁵ notwendig werden. Bei möglicherweise geforderten flexiblen Reaktionen auf Umweltveränderungen könnten zudem Koordinationsprobleme auftreten.¹⁸⁶ Damit könnte als Folge einer falschen Partnerwahl in dem VU einer der Schlüsselfaktoren, die Time-to-market¹⁸⁷-Spanne zu lang werden.¹⁸⁸

Drain of experience

In dem Fall, dass vorvertraglich ein Partner gewechselt wird oder aus dem Grund, dass das fokale Unternehmen eine falsche Wahl bemerkt, welche sich bei einer Neu-Konstitution des VU bei jedem Projekt ergeben kann, könnte es schwierig sein, dass in dieser Organisationsform Erfahrungswissen aufgebaut oder behalten wird.¹⁸⁹

Dieses Phänomen wird „drain-of-experience“¹⁹⁰ genannt (siehe Abbildung 9) und ist Teil der sogenannten „virtuellen Falle“¹⁹¹. Zeitpunkt des „drain-of-experience“ ist zwischen dem Beenden eines Projekts und der anschließenden Neu-Organisation des VU bzw. der Wahl des potentiellen neuen Partners. Dabei kann es zu einem Verlust an Erfahrungswissen kommen.

¹⁸² Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.236.

¹⁸³ Vgl. Krystek/Redel/Repegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.413.

¹⁸⁴ Vgl. Kühlmann, Opportunismus, Vertrauen und Kontrolle in internationalen Geschäftsbeziehungen, S.60.

¹⁸⁵ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.120.

¹⁸⁶ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.114.

¹⁸⁷ Syska, Produktionsmanagement, S.152 definiert Time-to-Market wie folgt: „Time-to-Market ist die Zeit, die ein Produkt benötigt, um von der Idee zur Marktreife zu gelangen. Damit ist Time-to-Market ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.“

¹⁸⁸ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.121.

¹⁸⁹ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.113.

¹⁹⁰ Kupke/Lattemann; The strategic virtual corporation, S.1.

¹⁹¹ Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.460.

Auch das für das Funktionieren eines VU notwendige Wissen, das vor Eintritt in das VU nicht vorhanden ist, kann bei der Arbeit im Netzwerk nicht aufgebaut werden.¹⁹²

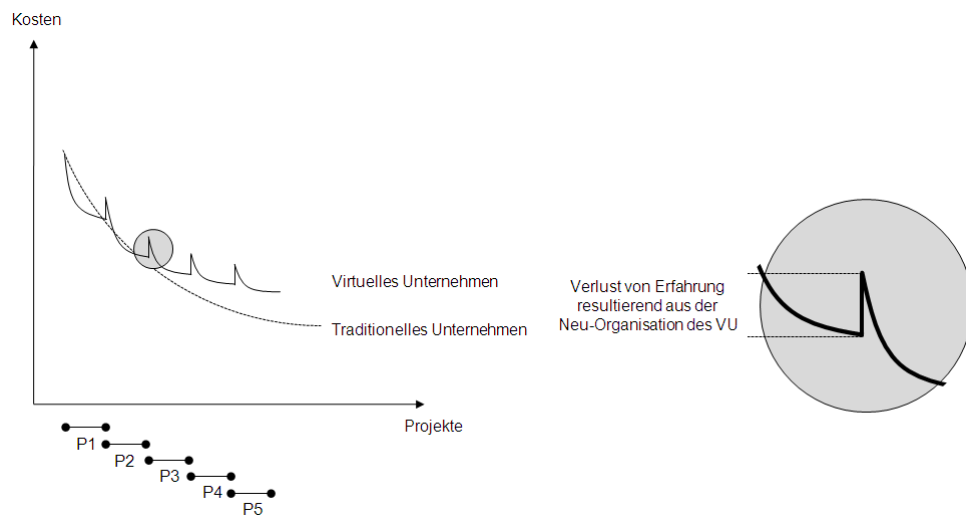


Abbildung 9: Entwicklung der Erfahrungskurve in Virtuellen Unternehmen¹⁹³

Dieses Erfahrungswissen bleibt bei traditionellen Unternehmen im Unternehmen, wo es für die Akteure ökonomisch sinnvoll ist¹⁹⁴ bei Projekten erworbenes Wissen zu verwalten und für weitere Projekte zu nutzen. Erworbenes Wissen muss nicht neu generiert werden, was weniger Kosten verursacht. Eine Investition in spezifisches Wissen in dem VU würde sich wegen der kurzen Zusammenarbeit für die Unternehmen nicht lohnen.¹⁹⁵

In dem Fall, dass für eine Aufgabe eine spezifische Fähigkeit gesucht wird, die nur ein Unternehmen beherrscht, oder für die nur ein Unternehmen zur Verfügung steht, hat das fokale Unternehmen keine Wahl und kann hier in eine Abhängigkeit zum potentiell beauftragten Unternehmen geraten. Lösungsvorschläge werden in Kapitel 4.4 beschrieben.

Hold Up im VU

Aus der zweiten Informationsasymmetrie, der „Hidden Intention“, bei der das fokale Unternehmen in die Vertragsbeziehung vor Vertragsschluss, also ex ante investiert hat (siehe Abbildung 8, S.38, zum Zeitpunkt „t₁“), weil es möglicherweise selbst mit einem Auftraggeber des Projekts eine vertragliche Ver-

¹⁹² Vgl. Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.460.

¹⁹³ Kupke/Lattemann/Schulz, Knowledge Governance in Virtual Corporations, S.7.

¹⁹⁴ Vgl. Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.460.

¹⁹⁵ Vgl. Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.460.

bindung eingegangen ist, könnte nachvertraglich eine Abhängigkeit des fokalen Unternehmens gegenüber dem Agenten entstehen.

Dies kann bspw. eintreten wenn das fokale Unternehmen für ein Projekt eine proprietäre Software einsetzt, die nur ein Hersteller liefert und nur dieser „über das erforderliche spezifische Wissen verfügt“¹⁹⁶, um die Wartung zu bewerkstelligen.

Je spezifischer die Investition des fokalen Unternehmens ist, desto höher ist also das Risiko, dass das fokale Unternehmen durch das beauftragte Unternehmen in dem VU ausgebeutet wird.¹⁹⁷

Das Problem einer irreversiblen Investition verschärft sich für das fokale Unternehmen wenn dieses für das Projekt gegenüber dem Kunden haftet,¹⁹⁸ was bspw. bei Garantiefällen nach beendeten Projekten passieren kann.¹⁹⁹

Daher besteht für das fokale Unternehmen die Gefahr, dass die Investitionen nutzlos sind, nicht rückgängig gemacht werden können, da diese bei einem möglichen Abbruch der Beziehung „versinken“ („sunk cost“).²⁰⁰ Diese irreversiblen Investitionen können gegenüber dem beauftragten Unternehmen ein weiterer Grund für Misstrauen sein.

Da die Unternehmen in dem VU rechtlich unabhängig sind, das VU keine eigene Rechtsform hat, kann der Prinzipal bei einem bestehenden Vertrag, der mit fälschlichen Informationen über die Absichten des Agenten entstanden ist, keine Ansprüche geltend machen. Dies können bspw. Probleme bei den Verwertungsrechten eines gemeinsam entwickelten Produktes sein.²⁰¹ Problematisch kann es in Folge sein, dass die Sanktionsmöglichkeiten wegen der rechtlichen Unabhängigkeit beschränkt sind.²⁰²

Als Konsequenz können „sunk cost“ entstehen. Dieses Szenario wird mit Hold-Up beschrieben. Aus dieser einseitigen Abhängigkeit leidet die Grundlage für die kooperative Arbeit in dem VU.²⁰³

Es kann damit eine einseitige Abhängigkeit zu Ungunsten des fokalen Unternehmens²⁰⁴ entstehen, was als „Lock in-Effekt“ bezeichnet wird.²⁰⁵ Dies zeigt

¹⁹⁶ Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.231.

¹⁹⁷ Vgl. Schwegler, Moralische Handeln von Unternehmen, S.31.

¹⁹⁸ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.12.

¹⁹⁹ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.69.

²⁰⁰ Vgl. Ewers/Fritsch/Wein, Marktversagen und Wirtschaftspolitik, S.293.

²⁰¹ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.14.

²⁰² Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.115.

²⁰³ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.11.

²⁰⁴ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.11.

²⁰⁵ Ewers/Fritsch/Wein, Marktversagen und Wirtschaftspolitik, S.293.

auch, dass der Agent in diesem Szenario eine nachvertragliche Machtposition einnimmt.

Es können auf Misstrauen beruhende Konflikte entstehen. Jedoch gibt es in dem VU keine Mechanismen zur Konfliktbewältigung.²⁰⁶ Lösungsvorschläge werden in Kapitel 4.4 vorgestellt.

Moral Hazard im VU

Nach dem Schließen eines Vertrages zur kooperativen Zusammenarbeit in dem VU kann das Szenario entstehen, dass das fokale Unternehmen oder der Generalunternehmer²⁰⁷ die Handlungen des Agenten nicht beobachten kann, oder das beauftragte Unternehmen mehr Informationen erlangt hat,²⁰⁸ was in 4.2 beschrieben wurde („Hidden Action“).

Das daraus entstehende Risiko des Prinzipals, dass der Agent einen Handlungsspielraum opportunistisch ausnutzt wird moralisches Wagnis oder „Moral Hazard“ genannt.

²⁰⁶ Vgl. Deeg/Weibler, Zeitschrift für Planung 1998, S.121.

²⁰⁷ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.15.

²⁰⁸ Vgl. Söllner, Einführung in das Internationale Management, S.54.

4.4 Lösungsansätze, Handlungsempfehlungen

Für die in Kapitel 4.3 mittels der Prinzipal-Agent-Theorie aus Misstrauen entstehenden Probleme in dem VU, „Adverse Selection“, „Hold Up“ und „Moral Hazard“ werden in der Literatur unterschiedliche Lösungsansätze vorgeschlagen.

Es gibt Vorschläge, institutionelle Lösungen,²⁰⁹ die für das fokale oder das beauftragte Unternehmen mehr Kosten erzeugen, und Vorschläge die weniger Kosten erzeugen. Nachfolgend werden diese Möglichkeiten vorgestellt.

4.4.1 Kostenintensive Lösungsvorschläge

Ziel der Lösungsvorschläge sollte es für das fokale Unternehmen sein, den Agenten zu motivieren, Anreize zu geben nicht opportunistisch, sondern Vertragsgemäß zu handeln,²¹⁰ so dass das VU stabilisiert wird²¹¹ und weniger Kosten entstehen.

Lösungsvorschläge zur Verhinderung einer Adverse Selection

Bei der vorvertraglichen Informationsasymmetrie der „Hidden Characteristics“ besteht die Möglichkeit die falsche Wahl („Adverse Selection“) eines potentiell beauftragten Unternehmens zu verhindern, indem dieses seine Eigenschaften vor Vertragsschluss darlegt.

Signaling

Um Vertrauen zu erlangen, kann der Agent dem Prinzipal seine Kompetenzen bzw. die Eigenschaften seiner Leistung signalisieren.²¹² Der Agent übernimmt somit die Initiative und zeigt dem Prinzipal vor Vertragsschluss seine Fähigkeiten.²¹³

Dies könnten Nachweise über Gewinn, Mitarbeiterentwicklung, Marktposition, Aus- und Weiterbildung oder Referenzen sein.²¹⁴ Nachteilig für den Agenten

²⁰⁹ Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.109.

²¹⁰ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.110.

²¹¹ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.35.

²¹² Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.230.

²¹³ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.113.

²¹⁴ Vgl. Broy/Pizka, Principal-Agent-Theorie: Anwendung auf das Outsourcing von Software-Leistungen, S.13.

wären die beim „Signaling“²¹⁵ ex ante entstehenden Kosten, die „Bonding Cost“²¹⁶, die ggf. durch einen wegen der Transparenz erhöhten Lohn ausgeglichen werden können.²¹⁷

Die „Bonding Costs“ sind Kosten, die entstehen, weil das Partner-Unternehmen in dem VU einen Teil der Arbeitszeit dazu verwenden muss, Rechenschaft, bspw. in Berichtsform oder auch in Form von Garantien oder Marketing²¹⁸ an das fokale Unternehmen abzulegen. Der Agent muss somit den Prinzipal von seiner Qualität und Vertrauenswürdigkeit überzeugen. Durch diese Bemühungen des beauftragten Unternehmens kann die Informationsasymmetrie reduziert und damit das Misstrauen gesenkt werden.

Die aus dem „Signaling“ entstehenden „Bonding Costs“ können somit ein Mechanismus zur Lösung des Problems der falschen Partner-Wahl sein, da das beauftragte Unternehmen transparenter wird.

²¹⁵ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.113.

²¹⁶ Vgl. Jensen/Meckling, Theory of the Firm, S.5.

²¹⁷ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.113.

²¹⁸ Vgl. Magnus, Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern, S.49.

Screening

Ein weiterer Weg zur Verhinderung der falschen Wahl eines Partner-Unternehmens, der seitens des fokalen Unternehmens initiiert wird, ist das „Screening“. Die potentiellen Partner in dem VU werden vom fokalen Unternehmen bspw. hinsichtlich Referenzen, finanzieller und personeller Stabilität oder Fachwissen überprüft,²¹⁹ es werden zusätzliche Informationen über Eigenschaften des Agenten, bzw. seiner Leistung eingeholt.²²⁰ Suchstrategien für eine vorvertragliche Partnersuche, um eine falsche Wahl, eine „Adverse Selection“ (siehe Kapitel 4.3) zu vermeiden sind bspw.

- die Suche im Kreis der Lieferanten und Kunden,
- die Suche auf der Basis informeller Kontakte,
- die Suche auf Messen,
- die Suche unter Einschaltung offizieller Institutionen,
- oder die Suche über private Kooperationsbörsen und Mailinglisten.²²¹

Ebenso können die potentiellen Partner auf die Fähigkeit an dem VU teilzunehmen geprüft werden. Es kann auf

- Leistungsfähigkeit,
- Leistungswilligkeit,
- Kompatibilität,
 - räumliche Nähe der Partner
 - Zahl der Partner
 - die Übereinstimmung der Wertvorstellungen der Partner
 - die Überschneidung der Leistungsangebote²²²

geprüft werden.

²¹⁹ Vgl. Broy/Pizka, Principal-Agent-Theorie: Anwendung auf das Outsourcing von Software-Leistungen, S.4.

²²⁰ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.230.

²²¹ Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.25f.

²²² Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.26f.

Diese Partnersuche kann einerseits zum Vorteil für das fokale Unternehmen reichen: Wegen einer genauen, guten Wahl kann Vertrauen zum ausgewählten Unternehmen aufgebaut werden. In der Folge entstehen weniger Kosten, da weniger Notwendigkeit besteht das Unternehmen zu beobachten oder zu kontrollieren.

Auf der anderen Seite jedoch kann wegen der Dauer des Verfahrens die in Kapitel 4.3 beschriebene time-to-market-Spanne zu groß werden. Da das VU aus der Notwendigkeit entsteht, auf eine Marktsituation, auf eine Nachfrage der Kunden zeitnah zu reagieren, widerspricht eine aufwendige Partnersuche dem Modell und Vorteilen des VU.

Als Lösung für dieses Problem könnte der Auftraggeber auch auf den Agenten zugehen, diesem ein Selbstverwaltungsschema vorgeben, welches unterschiedliche Vertragsgestaltungen vorgibt. Bei dieser „Self Selection“ kann das beauftragte Unternehmen eine Vertragsvariante aussuchen, die seinen Vorstellungen entspricht. Der entscheidende Vorteil für das fokale Unternehmen ist hier, dass das potentiell beauftragte Unternehmen bei Akzeptieren eines solchen Vertrags transparenter wird, da es „wahre Informationen“ über sich preisgeben und seine Eigenschaften offenlegen muss.²²³ Diese „Self Selection“ kann somit als Vertrauen schaffende Maßnahme angesehen werden.

Lösungsvorschlag zur Verhinderung eines Hold Up

Um das Problem des „Hold Up“ zu verhindern, bei dem „sunk cost“ entstehen können, wird in der Literatur der „Abschluss langfristiger Liefer- und Leistungsverträge oder die Schaffung gegenseitiger Abhängigkeiten“²²⁴, bzw. das Schließen eines Rahmenvertrags vorgeschlagen, um die Partner des VU der Autorität des fokalen Unternehmen zu unterstellen.²²⁵

Jedoch entspricht die langfristige Art dieses Vertrages nicht dem in Kapitel 2 beschriebenen ad hoc Projekt-Charakter des VU, weshalb diese Vorschläge als Lösung unwahrscheinlicher sind.

²²³ Vgl. Magnus, Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern, S.51.

²²⁴ Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.231.

²²⁵ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.114.

Mögliche in der Literatur vorgeschlagene Lösungswege für das fokale Unternehmen in dem VU sind:

- ex ante spezifische Investitionen zu verhindern²²⁶ oder
- informelle, nicht-hierarchische Steuerungs- und Abstimmungsprozesse
 - wie Ergebnisorientierte Anreizsysteme,
 - Management-by-Techniken zu etablieren oder
 - gemeinsame, unternehmensübergreifende Kultur- und Wertesysteme oder
 - Methoden des „Self-Controlling“ zu verankern²²⁷, wobei einem Selbstmanagement oder „Self-Controlling“ wie in Kapitel 2 beschrieben Grenzen gesetzt sind.
- Auch eine Etablierung einer gemeinsamen Unternehmenskultur, welche auf Seite 55 als Lösung nicht monetärer Anreize beschrieben wird, wird vorgeschlagen. Dies ist jedoch zeitintensiv und daher für ein VU mit seinem kurzfristigen Charakter eher ungeeignet.

Lösungsvorschlag zur Verhinderung von Moral Hazard

Eine Lösungsmöglichkeit für das Moral Hazard-Problem kann es sein den Agenten mittels Berichtssystemen oder Kontrollinstanzen zu kontrollieren und zu beobachten,²²⁸ was „Monitoring“ genannt wird. Hierbei können für den Prinzipal Kosten, die „Monitoring Cost“²²⁹, entstehen, bspw. für Aufwendungen, die durch das Kontrollieren und Überwachen der Qualität und Quantität der Arbeit des Partnerunternehmens in dem VU generiert werden.²³⁰ Außerdem könnte der Agent mit Normen wie Vorschriften, Verboten oder Anweisungen eingeschränkt werden.²³¹ Es könnten auch IuK-Informationssysteme eingesetzt werden,²³² die die genannten Maßnahmen unterstützen. Besonders IuK-Systeme können Informations-Transparenz und damit Vertrauen schaffen, erfordern jedoch gemeinsame technologische Schnittstellen,- d.h., dass der Agent motiviert sein oder werden muss Informationen preiszugeben.

²²⁶ Vgl. Broy/Pizka, Principal-Agent-Theorie: Anwendung auf das Outsourcing von Software-Leistungen, S.8.

²²⁷ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.231.

²²⁸ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.231f.

²²⁹ Jensen/Meckling, Theory of the Firm, S.5.

²³⁰ Vgl. Magnus, Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern, S.49.

²³¹ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.117.

²³² Vgl. Alparslan, Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S.32.

Der Agent könnte aber auch am Ergebnis seiner Handlungen beteiligt werden.²³³ Das beauftragte Unternehmen müsste also an den durch eine gute Zusammenarbeit eingesparten „Monitoring-Cost“ beteiligt werden.²³⁴

Weiter besteht nach Ripperger die Möglichkeit, dass während der Zusammenarbeit das kostenaufwändige „Monitoring“ des fokalen Unternehmens durch soziopsychologische Anreize, also Vertrauen als kostengünstiges Substitut teilweise ersetzt wird. Der Agent wäre in diesem Szenario wegen einem auf Vertrauen basierenden impliziten Vertrag (Schritt 1 in Abbildung 10) intrinsisch motiviert.²³⁵ Der Agent hat aus einer intrinsischen Motivation heraus Handlungsspielräume, nutzt diese aber nicht gegen den Prinzipal.

Jedoch kann „Monitoring“ nicht vollständig durch Vertrauen substituiert werden. Nach Ripperger wird bei einer möglichen Intensivierung des Monitoring (Schritt 2 in Abbildung 10) jedoch auch die auf Vertrauen basierende intrinsische Motivation des Agenten geringer werden. Der Agent würde nach Ripperger die Intensivierung von „Monitoring“ als Misstrauen, und in Folge als Bruch des impliziten auf Vertrauen basierenden Vertrages verstehen (Schritt 3 in Abbildung 10).

An dieser Stelle kann exemplarisch gezeigt werden, in welchem Szenario, an welcher Stelle Misstrauen des Agenten zum Prinzipal entstehen kann. Nach Ripperger ist dies der Beginn einer „Misstrauensspirale“.

Denn als Folge des intensivierten „Monitoring“ reduziert der Agent die Bindung an den impliziten Vertrag (Schritt 4 in Abbildung 10), ist weniger intrinsisch motiviert, arbeitet nicht mehr auf Vertrauensbasis (Schritt 6 in Abbildung 10).

²³³ Vgl. Buscher. Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.116.

²³⁴ Vgl. Hess, Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken, S.20.

²³⁵ Gablers Wirtschaftslexikon, 16.Auflage, S.130 definiert „intrinsische Motivation“ wie folgt: „Anreize, die im Tätigkeitsvollzug selbst liegen, verbinden sich mit intrinsischer Motivation.“

Der Agent strengt sich weniger an, bzw. handelt opportunistisch, zu seinem Eigennutz und nicht zum Nutzen des beauftragten Unternehmens (Schritt 8 in Abbildung 10).

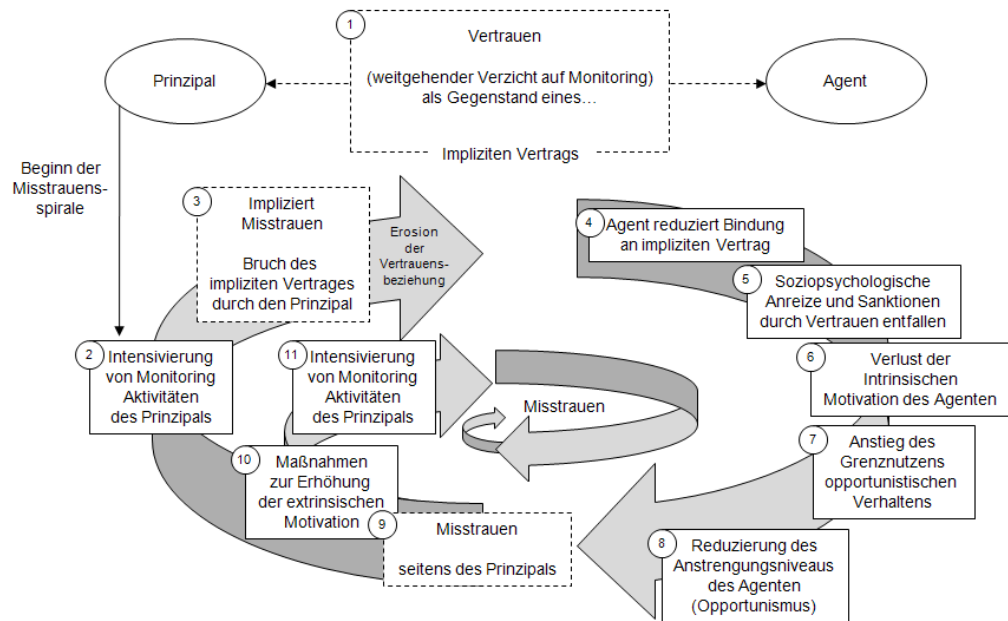


Abbildung 10: Kontraproduktives Monitoring bei Moral Hazard – durch Prinzipal verursachte Misstrauensspirale²³⁶

Die Spirale geht, wie in Abbildung 10 zu sehen ist, weiter in dem Sinne, dass der Agent sich weniger intrinsisch motiviert fühlt und in Folge der Prinzipal aus Misstrauen das „Monitoring“ erhöht. Dieses kann im Extremfall zum Abbruch der Vertragsbeziehung führen.

Dieser Kreislauf geht weiter, solange das fokale Unternehmen Misstrauen zum Agenten hat und das „Monitoring“ beibehalten wird. Eine intrinsische Motivation des Agenten wird es erst wieder geben, wenn der Prinzipal als Zeichen des Vertrauens auf Kontrolle verzichtet und dem intrinsisch motivierten Agenten Handlungsspielräume gibt.

Entscheidend bei diesem Szenario der „Misstrauensspirale“ ist, dass Grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass trotz einer Gefahr des „Moral Hazard“ die Möglichkeit besteht, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Dies ist jedoch sehr instabil, da bei einer Veränderung des Verhaltens des fokalen Unternehmens, bei einem Anzeichen von Misstrauen die Gegenseite, das beauftragte Unternehmen sich in diesem Szenario dazu veranlasst sieht, sich zurückzuziehen und im eigenen Interesse zu handeln.

²³⁶ In Anlehnung an: Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.70.

Ed besteht die Möglichkeit, trotz „Moral Hazard“, vertrauensvoll und damit kostengünstiger zusammen zu arbeiten. Dies ist aber ein fragiles Szenario, was durch die „Misstrauensspirale“ verdeutlicht wird.

Prinzipal und Agent entstehen zur Lösung des moralischen Risikos, durch Informationsasymmetrie, den Interessenskonflikt und die Umweltunsicherheit, „Monitoring Costs“ bzw. „Bonding Costs“, die zusammen mit dem „Residual Loss“ als Agenturkosten oder „Agency-Costs“ bezeichnet werden.²³⁷

Weil das fokale Unternehmen in dem VU bestrebt ist eine für sich vorteilhafte „Kombination aus Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen mit den geringsten Agenturkosten“²³⁸ zu finden, können alternativ kostengeringere Formen zur Verhinderung von Opportunismus und Misstrauen eingesetzt werden, wofür folgend Vorschläge beschrieben werden.

Ziel der beschriebenen Anreizsysteme ist es unterschiedliche Interessenlagen des Agenten und des Prinzipals anzunähern und Vertrauen zu schaffen.²³⁹

4.4.2 Kostengeringere Lösungsvorschläge zur Unterstützung vertrauensvoller Zusammenarbeit

Durch Investition in Vertrauenskapital können „Agency-Costs“ erheblich eingespart werden.²⁴⁰ Vertrauen soll Sicherheit vermitteln und im Idealfall hierarchische Kontrollen überflüssig machen.²⁴¹

Um das „Moral Hazard“-Risiko oder die „Adverse Selection“ zu beschränken, können die genannten monetären Anreizsysteme eingesetzt werden,²⁴² alternativ kann aber auch Vertrauen ein Steuerungsinstrument sein.²⁴³

Bei einer „Adverse Selection“ verringert Vertrauen die für das Signalisieren des Bewerbers entstehenden „Bonding Costs“ oder die für das fokale Unternehmen entstehenden „Monitoring Costs“. Sowohl fokales als auch beauftragtes Unternehmen könnten die Kosten senken.

Damit könnten einerseits „Signaling“ und „Screening“ als vertrauensbildende Maßnahmen eingesetzt werden bzw. zu Vertrauensvoller kooperativer Arbeit

²³⁷ Vgl. Holmstrom, The Bell Journal of Economics, S.88ff.

²³⁸ Hess, Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken, S.10; Vgl. Hansch, Erfolgreiche Strategien zur Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften in multinationalen Unternehmen, S.71.

²³⁹ Vgl. Buscher, Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, S.116.

²⁴⁰ Vgl. Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.68.

²⁴¹ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.232.

²⁴² Vgl. Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.68.

²⁴³ Vgl. Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.69.

motivieren,²⁴⁴ andererseits kann Vertrauen als Vorleistung diese Kosten mindern.

In der Literatur werden verschiedene Vorschläge zur Vertrauensbildung zwischen den Partnern des VU gemacht. Nachfolgend werden ausgesuchte Vorschläge beschrieben.

Reputation

Besonders beim in Kapitel 4.3 beschriebenen Problem der richtigen Wahl eines Partners für das VU tritt die Frage auf, ob es ex ante Informationen über Verlässlichkeit, Qualitätsstandard,²⁴⁵ Zuverlässigkeit und Fachkompetenz gibt.²⁴⁶ Hier kann eine Reputation als „öffentliche Information über die bisherige Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs“²⁴⁷ helfen und Basis für Aufträge werden.²⁴⁸

Reputation wird in der Literatur zum Teil auch ein „transferierbares Vertrauenskapital“ genannt.²⁴⁹

Ein potentieller Auftragnehmer innerhalb des VU hätte damit einen Anreiz in dem VU vertragsgemäße Leistung zu erbringen, da bei nicht vertragsgemäßer Leistung oder opportunistischem Handeln die Folge Reputationsverlust sein kann.²⁵⁰ Es besteht die Möglichkeit, dass Opportunisten öffentlich an den Pranger gestellt werden, „mit der Folge, dass ihre Reputation in dem VU sinkt und sie von künftigen Aufträgen ausgeschlossen werden“.²⁵¹

Damit könnte Reputation ein Sanktionsmechanismus sein und Opportunismus in dem VU bestrafen.²⁵²

Spielregeln

Eine Möglichkeit der Koordination mittels Vertrauen bzw. den Agenten zu motivieren vertrauensvoll zu handeln, ist das Aufstellen von Spielregeln.²⁵³ Als

²⁴⁴ Vgl. Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.68.

²⁴⁵ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.235.

²⁴⁶ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.32.

²⁴⁷ Ripperger, Ökonomik des Vertrauens, S.100.

²⁴⁸ Vgl. Schweinsberg, Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen, S.173.

²⁴⁹ Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.28.

²⁵⁰ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.39.

²⁵¹ Vgl. Neuburger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.31.

²⁵² Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.32.

Spielregeln werden „stillschweigende, vereinbarte Verhaltensweisen für Kommunikation und Zusammenarbeit“²⁵⁴ verstanden, die im Vorfeld der Zusammenarbeit festgelegt und von allen Teilnehmern des VU beachtet werden müssen.²⁵⁵

Besonders bei möglichem opportunistischem Verhalten in dem VU wird eine Koordination mit Spielregeln als Vorteil angesehen.²⁵⁶ Sie sollen ein Ersatz für die in dem VU weniger vorkommende hierarchische Aufbau- und Ablauforganisation sein.²⁵⁷

Die Spielregeln haben unter den nicht-monetären Vertrauensmaßnahmen ein besonderes Gewicht, was durch diverse Vorschläge in der Literatur dokumentiert und durch die Aussage von Joisten/Zoche unterstrichen wird, die die Frage stellen, ob ein VU ohne Spielregeln überhaupt funktionieren kann.²⁵⁸

Freund/Wolff/Wolter stellen Beispiele für Spielregeln vor und teilen diese wie folgt in verschiedene Phasen des VU ein.²⁵⁹

Phase	Verwendung der Spielregel
Aufbau eines VU	Spielregeln zum Leistungsmanagement und zur Auftragskalkulation
Aufnahme neuer Partner	Spielregeln bzgl. der Aufnahmebedingungen und Errichtung eines „executive comittee“
Auftragsabwicklung	Spielregeln zu kooperativem Verhalten, zur Führung, Kommunikation und Produktqualität
Gesamte Projektphase	Spielregeln zur Errichtung und Teilnahme an Erfahrungsaustauschkreisen u.a. Social Events

²⁵³ Vgl. Göransson/Millarg/Schuh, Virtuelle Fabrik, S.111.

²⁵⁴ Arnold/Joisten/Zoche, Virtuelle Kooperationen erfolgreich praktizieren, S.42.

²⁵⁵ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.13.

²⁵⁶ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.38.

²⁵⁷ Vgl. Arnold/Joisten/Zoche, Virtuelle Kooperationen erfolgreich praktizieren, S.34.

²⁵⁸ Vgl. Joisten/Zoche, VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit, S.37.

²⁵⁹ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.14.

So könnten die Spielregeln für die Verhinderung einer in Kapitel 4.3 ab Seite 37 beschriebenen „Adverse Selection“ zur Aufnahme neuer Partner verwendet werden.

Ähnliche Spielregeln stellen Göransson/Millarg/Schuh vor:

- Aufnahmebedingungen und der Aufnahmeprozess,
- eine Leistungserklärung,
- eine Auftragskalkulation oder
- Kooperatives Verhalten.²⁶⁰

Nach Arnold/Joisten/Zoche ist eine wichtige Spielregel die Vermeidung von Konkurrenz innerhalb des Netzwerks.²⁶¹

Keine Spielregeln aber Regeln zur Vertrauensbildung auf Ebene der Partnerunternehmen²⁶² werden von Mathews in „The Governance of Inter-Organisational Networks“ vorgeschlagen.²⁶³ Diese Regeln betreffen den Einstieg, die Zusammenarbeit und einen Ausschluss aus dem VU.

Fraglich ist, was passiert, wenn Spielregeln missachtet werden. Der zuletzt genannte Ausschluss aus dem VU kann auch eine Möglichkeit sein eine Missachtung von Spielregeln bestrafen. Weiter kann ein Reputationsverlust sanktionierend wirken.

Face-to-Face-Meetings

Bei der räumlich getrennten, dezentralen Zusammenarbeit in dem VU kann auch dann Misstrauen auftreten, wenn sich die Akteure nicht zu Gesicht bekommen. Dem kann mittels Mitarbeitertreffen, Workshops, fachlichen Projektgruppen, einer Organisation von Kongressen oder Konferenzen und besonders einer Durchführung von Meetings²⁶⁴ entgegengewirkt werden. Der Effekt ist, dass damit der Austausch von Informationen glaubhaft gemacht werden kann.²⁶⁵ Face-to-Face-Meetings können daher auch eine Lösung für das auf Seite 38 beschriebene „Vertrauensdilemma“ sein, da dies eine Möglichkeit sein kann, eine persönliche Basis zwischen den Akteuren in dem VU herzu-

²⁶⁰ Vgl. Göransson/Millarg/Schuh, Virtuelle Fabrik, S.111.

²⁶¹ Vgl. Arnold/Joisten/Zoche, Virtuelle Kooperationen erfolgreich praktizieren, S.34.

²⁶² Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.235.

²⁶³ Mathews, The Governance of Inter-Organisational Networks, S.16ff.

²⁶⁴ Vgl. Neuburger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.236.

²⁶⁵ Vgl. Schlösser, Grenzen virtueller Vernetzung in der Automobilindustrie, S.134.

stellen.²⁶⁶ Dieser Bedarf nach persönlichem Kontakt, zum Generieren von Vertrauen wird von Luhmann das „Gesetz des Wiedersehens“²⁶⁷ genannt. Bei diesen Treffen könnten auch organisatorische Absprachen getroffen werden, um Misstrauen und opportunistischem Verhalten vorzubeugen.²⁶⁸ Es sollte ein gutes Maß bei der Häufigkeit der Face-to-Face-Meetings geben. Denn einerseits bedeuten diese Meetings auch Kosten, da die jeweiligen Projekt-Partner nicht am Projekt arbeiten. Andererseits kann gerade eine persönliche Absprache einer reibungslosen Kommunikation in dem VU dienlich sein, um späteren Missverständnissen vorbeugen und damit Vertrauen zu schaffen.

Guardians of Trust

Eine Möglichkeit Misstrauen zwischen fokalem und beauftragtem Unternehmen zu regulieren, besteht nach Neuberger mittels eines sogenannter „Guardian of trust“²⁶⁹. Dies können Akteure wie ein Controller, ein Schiedsrichter oder eine 3. Partei sein, die zwischen fokalem und beauftragtem Unternehmen geschaltet werden, um den Vertrauensmissbrauch zu verhindern. Jedoch könnte dieser „Guardian of trust“ versagen und eigene Interessen verfolgen, indem er korrumpiert. Dadurch müsste nach Neuberger dieser personale „Guardian of trust“ wiederum in Schach gehalten werden. Dazu schlägt er sogenannte apersonale „Guardians of trust“ wie Verfahrensnormen, Gesetze, Regeln, Strukturen, Verträge oder Versicherungen vor.²⁷⁰ Fraglich ist hier, ob durch die „Guardians of Trust“ nicht ein zu großer Institutioneller Apparat aufgebaut wird, der wieder Kosten erzeugt. Zudem kann das Einschalten eines „Guardian of Trust“ so wirken, als würde die Partnerschaft in der VU, weil ein Vertrauen nicht mehr selbst geschaffen werden kann, kurz vor dem Scheitern stehen. Es wäre vermutlich kostengeringer, wenn Prinzipal und Agent ohne eine dritte Partei Vertrauen schaffen.

²⁶⁶ Vgl. Neuberger/Picot, Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, S.236.

²⁶⁷ Luhmann, Vertrauen, S.46

²⁶⁸ Vgl. Albers/Teichmann/Wolf, Management virtueller Unternehmen, S.43.

²⁶⁹ Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.24.

²⁷⁰ Vgl. Neuberger, Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, S.23.

Unternehmenskultur

Die Schaffung einer Unternehmenskultur könnte vertrauensfördernd auf die jeweiligen Partnerunternehmen wirken,²⁷¹ bräuchte jedoch Zeit um aufgebaut zu werden. Dies könnte aber durch den Führungsstil der leitenden Mitarbeiter, des Managements beeinflusst werden.²⁷² Laut Rhode ist die Unternehmenskultur sogar eine Notwendigkeit.²⁷³ Somit könnte es Aufgabe jedes einzelnen Partners des VU sein, eine eigene Unternehmenskultur zum vertrauensvollen und in Folge auch „Agency-Cost“ geringeren kooperativen Arbeiten aufzubauen.

IuK-Technologie

Durch deren Bereitstellung der IuK-Technologie könnte Vertrauen gestützt²⁷⁴ und die Kommunikation transparenter gestaltet werden. Standards, wie Defacto-, Industrie- oder Formale-Standards²⁷⁵ könnten Medienbrüche und damit Misstrauen vorbeugen.

Auch „Intelligente Dinge“²⁷⁶ könnten Medienbrüche verhindern, denn sie automatisieren die Dateneingabe. Sie könnten Medienbrüche verhindern und zu neuen inner- und überbetrieblichen Prozessen führen.²⁷⁷

Das auf Seite 39 beschriebene Phänomen des „drain-of-experience“²⁷⁸ kann gemildert werden, indem in IT investiert wird.²⁷⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Informationsasymmetrien durch die beschriebenen Maßnahmen, also trotz der Anstrengungen von Prinzipal und Agent, nicht vollständig eliminieren lassen. Es bleibt immer eine Möglichkeit des opportunistischen Handelns für das beauftragte Unterneh-

²⁷¹ Vgl. Krystek/Redel/Reppegather, Grundzüge virtueller Organisationen, S.414.

²⁷² Vgl. Arnold/Joisten/Zoche, Virtuelle Kooperationen erfolgreich praktizieren, S.27.

²⁷³ Vgl. Rittenbruch/Rohde/Wulf, Auf dem Weg zur virtuellen Organisation, S.16.

²⁷⁴ Vgl. Rittenbruch/Rohde/Wulf, Auf dem Weg zur virtuellen Organisation, S.73.

²⁷⁵ Vgl. Freund/Wolff/Wolter, Das virtuelle Unternehmen, S.78.

²⁷⁶ Vgl. Dierkes/Fleisch, Von der Vernetzung von Unternehmen zur Vernetzung von Dingen, S.5 definiert „Intelligente Dinge“ wie folgt: „Jedes Produkt bzw. Produktionsmittel erhält einen kleinen, kostengünstigen und leistungsstarken Mikrochip und wird damit zum „Ding das denkt“. Dinge, die denken, können selbständig Informationen aus ihrer Umgebung aufnehmen (Temperatur, Lagerort), verarbeiten (Temperatur zu hoch? Lagerort richtig?), versenden (Achtung, Temperatur wird bald zu hoch, hier bin ich) und damit ohne menschliche Intervention und ohne Medienbruch untereinander und mit der IT-Welt (unternehmensinterne Systeme, Internet) kommunizieren.“

²⁷⁷ Vgl. Dierkes/Fleisch, Ubiquitous Computing aus betriebswirtschaftlicher Sicht, S.8.

²⁷⁸ Kupke/Lattemann, The strategic virtual corporation, S.1.

²⁷⁹ Vgl. Kupke/Lattemann/Schulz, Knowledge Governance in Virtual Corporations, S.5.

men. Ein vollständiges Vertrauen, eine symmetrische Informationslage kann nicht erreicht werden.

Dabei wird eine fiktive, vollständige vor –oder nachvertragliche Informationssymmetrie²⁸⁰ mit vollständiger, kostenloser Information eine First-Best-Lösung genannt. Ein Szenario mit asymmetrischer Informationslage wird Second-Best-Lösung genannt.²⁸¹ Die Differenz zwischen beiden Lösungen wird in der PAT mit „Wohlfahrtsverlust“ oder „Residual Loss“ umschrieben.

Wie auf Seite 50 beschrieben können für Prinzipal und Agent Agenturkosten, die „Agency-Costs“ entstehen, welche sich aus dem „Residual Loss“, den „Monitoring Costs“ und den „Bonding Costs“ zusammensetzen.²⁸²

Zwischen den drei genannten Kostenarten kann eine Trade-off-Beziehungen bestehen: So könnte sich der „Residual Loss“ durch höhere „Monitoring Cost“ verringern, wobei diese wiederum durch verstärkte Signalisierungsanstrengungen des Agenten gesenkt werden können.

Die „Agency-Costs“ können aus den genannten Argumenten als ein Effizienzkriterium der PA-Beziehung angesehen werden, da bei vertrauensvoller, nicht-opportunistischer Arbeit weniger Kosten anfallen. Das Ziel beider Seiten sollte daher immer eine First-Best-Lösung sein.

²⁸⁰ Vgl. Alparslan, Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S.63.

²⁸¹ Vgl. Magnus, Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern, S.49.

²⁸² Vgl. Holmstrom, The Bell Journal of Economics, S.88ff.

5. Beispiele

Es gibt verschiedene Beispiele in der Literatur in Bezug auf das VU, wobei die meisten aber keine Auskunft über die Problematik des Vertrauen/Misstrauen geben, wie bspw. PUMA AG²⁸³ oder Rosenbluth International Inc.²⁸⁴ Die Thematik ist daher in der wissenschaftlichen Literatur unterrepräsentiert. Nachfolgend werden die wenigen Beispiele präsentiert, die auf die genannte Problematik eingehen, wobei die in der Literatur beschriebenen Beispiele nicht 'einem' Typ eines VU entsprechen, da es wie in Kapitel 2 beschrieben auch 'das' VU nicht gibt. Vielmehr werden VU mit unterschiedlichen Charakteristika vorgestellt.

Unternehmen aus der Pharmaindustrie

Das erste Beispiel ist ein Unternehmen aus der Pharma-Branche. Als KMU beschäftigt das Unternehmen 40 Mitarbeiter und konzentriert sich als Kernkompetenz auf Forschung und Entwicklung. Das Unternehmen entwickelt als Hauptumsatzbringer Generika, macht aber auch Wirkstoffforschung für die Großchemie- und Pharma-Industrie. Das VU ist in ein Netzwerk von Kunden, Kooperationen und Lieferanten eingebunden (siehe Abbildung 11).

Nach Steinheuser sind bei der Zusammenarbeit mit den Lieferanten die Qualität der Arbeit, die Lieferzeit und der Preis ausschlaggebend.

Einerseits werden für diese Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und den Zulieferern/Lieferanten explizite, also schriftlich fixierte und rechtlich verbindliche Verträge geschlossen, welche Geheimhaltungsvereinbarungen beinhalten. Andererseits spielt zusätzlich das Vertrauen zum Auftraggeber eine „entscheidende Rolle“.²⁸⁵ Es wird die Vermutung vertreten, dass es hier eher keine „Hidden Characteristics“ gibt, da die Beziehungen auf Dauer angelegt sind, eine Reputation vorhanden sein könnte, mit Vertrauen in Vorleistung gegangen wird. Zum anderen wird eine verborgene Absicht der Zulieferer, eine „Hidden Intention“ nicht als unmöglich gesehen, da das fokale Unternehmen die wahren Absichten des Zulieferers nicht kennen könnte und als

²⁸³ Vgl. Faisst/Mertens, *technologie & management* 1995, S.1; Norman, *Virtuelle Unternehmen*, S.40f.

²⁸⁴ Vgl. Arnold/Faisst/Härtling/Sieber, *Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?*, S.12.

²⁸⁵ Steinheuser, *Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken*, S.190.

Folge nach Vertragsabschluss gemachte Investitionen versinken könnten. Demnach wird ein gewisses Misstrauen zu den Zulieferern vorhanden sein und es wird, trotz einer genannten Vertrauensvollen Zusammenarbeit, eine Geheimhaltungsvereinbarung geschlossen. Diese Maßnahme ist vermutlich der Tatsache geschuldet, dass das fokale Unternehmen sich primär auf die Kompetenz der Forschung und Entwicklung konzentriert. Dies ist ein Know-How-sensibles Geschäftsfeld, bei dem ein in Kapitel 2 auf Seite 17 erwähntes Problem eines ungewollten Know-How-Transfers verhindert werden sollte, so dass nicht die auf Seite 31 beschriebenen „sunk costs“ und das Problem eines „Hold Up“ entstehen können.

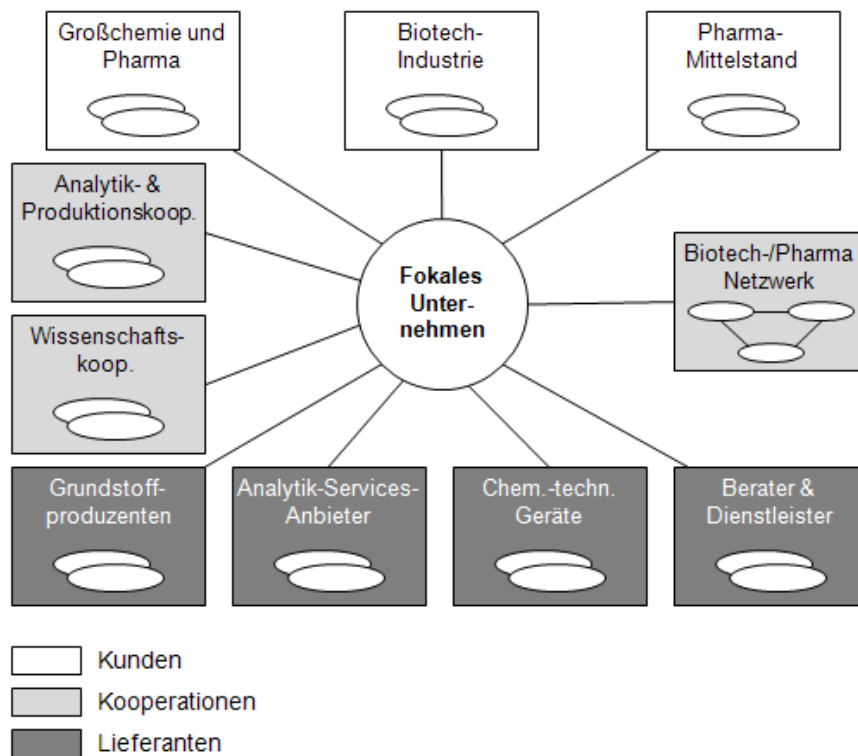


Abbildung 11: Netzwerk-Karte für das Beispiel eines Pharma-Unternehmens²⁸⁶

Die in Abbildung 11 gezeigten Kooperationen können zur Kompensation nicht vorhandener Kompetenzen des fokalen Unternehmens dienen. Die in Kapitel 2 auf Seite 15 als Chance des VU genannten zusätzlichen Marktchancen und gegenseitiger Marktzugang kann mit dem Biotech-/Pharma Netzwerk realisiert werden.

²⁸⁶ In Anlehnung an: Steinheuser, Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken, S.189.

Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee

Ein Beispiel eines Schweizer VU, das dem Modell eines VU dieser Arbeit ähnlich ist, ist die Euregio Bodensee. Das 1996 gegründete VU besteht zurzeit aus einem Unternehmenspool von 16 Unternehmen aus dem Bereich des produzierenden Gewerbes.

Auf diese Unternehmen kann ständig zurückgegriffen werden. Diese Verfügbarkeit kann eine mögliche „Adverse Selection“ reduzieren.

Ein Grund für das Initiieren eines VU kann sein, dass ein beteiligtes Unternehmen einen Auftrag nicht selbstständig bewältigen kann. Akquiriert werden die Aufträge von den Unternehmen jeweils selber.²⁸⁷ Nach der Akquise bildet sich ad hoc und flexibel ein VU, bei dem Unternehmen sich mit ihren Kernkompetenzen anschließen. Für diese Unternehmen ist dies auch eine Möglichkeit ihre Restkapazitäten auszulasten. Ein Unternehmen übernimmt die Funktion des fokalen Unternehmens, das nicht das Unternehmen sein muss, welches einen Auftrag akquiriert hat.²⁸⁷

Wichtiges Merkmal dieses VU ist eine Vertrauensbasis bei der Zusammenarbeit. Für eine vertrauensvolle kooperative Arbeit wurden Spielregeln (siehe Kapitel 4.4, S.51) festgelegt. Diese sollen die Komplexität reduzieren, das Bilden eines VU als Ergänzung von expliziten Verträgen erleichtern und ein gemeinsames Verständnis dieser Kooperation und eine Chancengleichheit der beteiligten Unternehmen herstellen.

Diese Vertrauensbasis wird unterstützt durch eine langjährige Zusammenarbeit der Unternehmen, was auch eine „Adverse Selection“ minimiert. Es wird betont, dass jeder der Betriebe „persönlich eingebunden“²⁸⁸ ist, was wiederum Vertrauen schaffen kann. Auch die räumliche Nähe bietet Vorteile. Sie bietet die Möglichkeit von Face-to-Face-Meetings, welche ein in Kapitel 4.4 auf Seite 53 beschriebenes Vertrauensverhältnis unterstützten. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein „Moral Hazard“ unwahrscheinlich ist, da die Produktion beobachtet werden kann. Auch wird weitestgehend auf eine gemeinsame IuK-Technologische Infrastruktur verzichtet, was auch dadurch ermöglicht wird, dass sich die an diesem VU beteiligten Unternehmen in räumlicher zueinander befinden.

²⁸⁷ Spitzli, Virtuelle Fabrik mit Bodenhaftung.

²⁸⁸ Schär, Virtuelle Fabrik mit Bodenhaftung.

Durch die enge und langjährige Zusammenarbeit kann eine vertrauensfördernde Reputation entstehen, Misstrauen reduziert werden und die Möglichkeit eines opportunistischen Verhaltens demnach geringer sein.

Rauser Advertainment AG

Die Rauser Advertainment AG mit Sitz in Reutlingen ist ein weltweit tätiges Multimedia-Unternehmen.²⁸⁹ Rauser konzentriert sich auf die Herstellung von Computerspielen mit integrierter Werbung bzw. Computerspielen für Werbezwecke, woraus sich auch der Name der Firma Advertisement und Entertainment, also Advertainment ableitet.

Auf Nachfrageschwankungen in der durch eine hohe Dynamik gekennzeichneten Multimedia-Branche reagiert Rauser flexibel, indem projektweise Kooperationspartner engagiert werden, was ein Merkmal eines VU ist.

Die Rauser Advertainment AG als Multimedia-Unternehmen hat sich entsprechend organisiert, beschäftigt am Firmensitz 7 Mitarbeiter, die administrative, koordinative Arbeiten übernehmen und Qualitätssicherung durchführen. Für die jeweiligen Projekte greift Rauser auf einen Pool von ca. 100 weltweit verteilten Kooperationspartnern zurück.

Für jedes Projekt wird aufgabenspezifisch auf die jeweiligen Experten mit ihren Kernkompetenzen zurückgegriffen. Da die potentiellen Kooperationspartner für die jeweiligen Projekte weltweit verteilt arbeiten, könnte eine Informationsasymmetrie, eine „Hidden Characteristics“ nicht erkannt werden. Es kann Misstrauen entstehen. Um eine mögliche daraus folgende „Adverse Selection“, eine falsche Wahl eines Kooperationspartners, zu verringern, legt Rauser beim Auswahlprozess Wert auf die Reputation des potentiellen Partners, was Empfehlungen dritter sein können.²⁹⁰

Als Lösung wird zudem vorgeschlagen, dass Rauser eine Datenbank einrichtet, in der „Kooperationspartner mit reputationsbildenden Informationen vertreten sind“²⁹¹. Denn nach Vertragsschluss könnte wegen der räumlich verteilten Arbeit und der schlechten Beobachtbarkeit des Agenten eine „Hidden Action“ auftreten, woraus Misstrauen entstehen und sich als Folge ein moralisches Wagnis, eine „Moral Hazard“ ergeben könnte. Ein Unwissen des Prinzipals könnte opportunistisch ausgenutzt werden, da Rauser wenige Möglichkeiten hat das Handeln des Agenten zu beobachten.

²⁸⁹ Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.14ff.

²⁹⁰ Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.16.

²⁹¹ Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.27.

Rauser sendet nach der Auswahl potentieller Partner, noch vor Vertragsschluss, Grundkonzepte an diese. Dies sind unternehmenssensible Informationen, weshalb Rauser mit Vertrauen in Vorleistung geht. Mit dem Konzept wurde auch eine Geheimhaltungserklärung einen Vertragsentwurf gesendet. Dieses Verhalten kann implizieren, dass Rauser zu räumlich entfernten Partner einerseits ein vorvertragliches Misstrauen hat, andererseits mit Vertrauen in Vorleistung geht. Mit potentiellen Vertragspartnern, die in räumlicher Nähe arbeiten wurden persönliche Abstimmungstreffen, also Face-to-Face-Meetings vereinbart.

Ein weiteres PA-Problem tritt zum Kooperationspartner Dragon Dicte auf. Dieses Unternehmen liefert eine Spracherkennungssoftware an Rauser, die in ihrem Bereich führend ist. Hier gibt es eine Konzentration von Know-How.²⁹² Dies könnte auch Misstrauen erzeugen. Es könnte die Gefahr eines „Hold Up“ bestehen, da Dragon Dicte nach Vertragsschluss, bei erfolgter ex ante Investition seitens Rauser, die Situation opportunistisch ausnutzen kann. Dragon Dicte könnte bspw. mehr Lohn verlangen oder die Vertragsbeziehung einseitig kündigen, woraus für Rauser „sunk cost“ entstehen können.

Nach Vertragsschluss, bei der Zusammenarbeit könnte wegen der räumlich entfernten Zusammenarbeit eine „Hidden Action“, ein nicht vollständiges Beobachten des Handelns der verteilt arbeitenden Agenten entstehen. Auch hier könnte der Prinzipal misstrauisch werden.

Um einen daraus folgenden möglichen „Moral Hazard“, ein moralisches Wagnis zu verhindern, was bedeuten würde, dass der Agent Rauser opportunistisch ausnutzt, könnte Rauser bspw. Projektmanagement-Tools einsetzen. Der Projektmanager, der Prinzipal könnte damit eine detaillierte Sicht auf den Status von Kosten und Zeit bekommen, was einer symmetrischen Informationslage näher kommt.

Weitere Probleme während der Projekte können in Form von Aufgabeninterpendenzen auftreten,²⁹³ was bedeutet, dass Aufgaben verschiedener Gewerke, bspw. Storyschreiber, Grafiker und Programmierer voneinander abhängig sind. Ein Vorschlag zur Lösung ist mittels einer Kooperationsplattform „jederzeitigen Einblick in den Arbeitsstatus der Netzwerkpartner zu ermöglichen“²⁹⁴, was eine Vorleistung von Vertrauen des Agenten bedeuten würde und Transparenz für den Prinzipal schaffen würde.

²⁹² Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.22.

²⁹³ Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.24.

²⁹⁴ Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.23.

Bei Rauser könnte daher eine Datenbank etabliert werden, auf der immer der aktuellste Entwicklungsstand der Projekte für die Projektmitarbeiter zur Verfügung steht. Es könnte durch „Monitoring“, mittels IuK-Technologie vertrauensfördernde Transparenz des Agenten zum Prinzipal geschaffen werden.

Bei auftretenden zeitkritischen Problemen während des Projektes wurden bei Rauser vertrauenswirkende Face-to-Face-Meetings der Kooperationspartner organisiert.²⁹⁵

Die Teilleistungen der Kooperationspartner werden am Stammsitz in Reutlingen von einem Programmierer zu einem Ganzen zusammengefügt, so dass bei evtl. Fehlentwicklungen in Absprache mit einem Projektmanager Korrekturen zeitnah umgesetzt werden könnten.

Um nach Abschluss eines Projektes das in Kapitel 4.4 beschriebene auch bei Rauser auftretende Problem eines möglichen Verlusts von Erfahrungswissen zu verhindern, wird vorgeschlagen eine Erfahrungsdatenbank als Lösung einzurichten.

Die Rauser Advertainment AG ist ein gutes Beispiel für Misstrauen in einem VU, da die in Kapitel 2 beschriebenen Merkmale und auch die in Kapitel 4 beschriebenen Probleme des Ver- und Misstrauens bei einer weltweit verteilten Arbeit auftreten können.

²⁹⁵ Krcmar/Weigle, Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen, S.25.

6. Fazit

Diese Arbeit ging von der Problematik aus, dass Misstrauen zwischen den Akteuren in einem VU Probleme mit sich bringen könnte. Es wurden die Fragen diskutiert, welche Ursachen Misstrauen in einem VU haben kann, welche Probleme es auslösen kann und welche Lösungsmöglichkeiten die einschlägige Literatur derzeit anbietet. Besonders für ein VU ist Misstrauen ein Problem, da es auf dezentrale Organisation setzt und damit auf Vertrauen. Die Lösungen sollten kritisch hinterfragt werden. Den theoretischen Rahmen für die Bearbeitung der Fragen bildete die Prinzipal-Agent-Theorie. Die Eignung der Theorie für die Zwecke dieser Arbeit resultiert besonders daraus, dass sie die Vertrauens-Misstruens-Problematik in den Vordergrund stellt. Als Prinzipal wurde das fokale Unternehmen eines VU angenommen, als Agent ein anderes beteiligtes Unternehmen.

Es wurde zunächst festgestellt, dass Misstrauen in einem VU mehrere Quellen haben kann. Misstrauen kann aus einer vor- oder nachvertraglichen Informationsasymmetrie entstehen: Das fokale Unternehmen, der Prinzipal, kennt vor Vertragsschluss möglicherweise die Eigenschaften des beauftragten Unternehmens nicht, dessen wahren Absichten bleiben verborgen oder die Durchführung des Projekts kann nicht oder nur unzureichend beobachtet werden. Diese Situation kann vom Agenten opportunistisch ausgenutzt werden.

Aus Misstrauen zwischen den Akteuren entstehen möglicherweise Probleme für das VU. Auf Grundlage des Misstruens kann es zu einer vorvertraglichen falschen Partner-Wahl kommen, zu vorvertraglichen irreversiblen Investitionen bzw. nachvertraglichen „sunk cost“ oder zu einem nachvertraglichen moralischen Risiko.

Charakteristisch gerade für das VU ist die Gefahr einer „Adverse Selection“ und dies gerade in der Anbahnungs- bzw. Gründungsphase. Mit Sicherheit können auch die anderen genannten Probleme auftreten. Jedoch können diese Gefahren durch eine gute ex ante Wahl eines Partner-Unternehmens reduziert werden. Eine gute Wahl kann einerseits Vertrauen schaffen und in Folge für das fokale- und das beauftragte Unternehmen „Agency Costs“ senken. Andererseits kann eine solche Selektion unter Umständen Zeit in Anspruch nehmen, wodurch das fokale Unternehmen in ein Dilemma zwischen einer guten, aber zeitintensiven und einer schnellen aber schlechteren Wahl geraten kann. Eine mögliche Lösung beim ad hoc-Zusammenschluss des VU ist,

bei der Wahl der potentiell beauftragten Unternehmen auf eine gute Reputation zu achten, was zusätzlich vorvertraglich geringere Kosten bedeuten kann.

Die vorgestellten Lösungsvorschläge zielen darauf ab, dass der Agent motiviert wird und Anreize hat transparenter zu werden, so dass das notwendige vertrauensvolle kooperative Arbeiten ermöglicht wird.

Hat der Agent einmal Informationen über seine Absichten und sein Handeln in der VU transparent gemacht, so kann dies einen langfristigen positiven Effekt haben. Der Agent baut sich eine Reputation auf, so dass er möglicherweise mit Folgeaufträgen rechnen kann, wenn wieder ein VU gebildet wird.

Aus dieser Untersuchung kann der allgemeine Schluss gezogen werden, dass die Prinzipal-Agent-Beziehung im VU grundsätzlich in einem Dilemma zwischen Vertrauen und Kontrolle steckt.

Fraglich bleibt, wie die bilateralen Prinzipal-Agent-Beziehungen in einem komplexen Netzwerk von Partner-Unternehmen funktionieren. Es könnte untersucht werden, welchen Effekt es hat, wenn gleich auf mehrere Partner Rücksicht genommen werden muss, und wenn bspw. alle Partner motiviert sind vertrauensvoll zusammenzuarbeiten und ein Partnerunternehmen Anlass für Misstrauen gibt. Auch ist bisher nicht untersucht worden, ob eine fortschreitende Automatisierung mittels IuK-Technologie einen geringeren Bedarf an Kontrolle und damit geringere „Agency-Costs“ generiert und damit die Misstrauens-Problematik in dem VU entschärft werden kann.

Literaturverzeichnis

Albers, Sönke; Teichmann, Kai; Wolf, Joachim, 23.04.2002. „Typen und Koordination Virtueller Unternehmen“ http://www.bwl.uni-kiel.de/bwl institute/Innovation-Marketing/new/fileadmin/publications/pdf/typen_und_koordination.pdf (06.02.2010).

Alisch, Katrin; Arentzen, Ute; Winter, Eggert (Hrsg.): Gabler Wirtschafts-Lexikon, 16. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005.

Alparslan, Adem: Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie - Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, hrsg. von Corsten, Hans u.a., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Arnold, Oksana; Faisst, Wolfgang; Härtling, Martina; Sieber, Pascal, 1995. „Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?“ http://www.econbiz.de/archiv/er/uer/bwinformatik1/virtuelle_un_un-typ.pdf (09.04.2010).

Arnold, Harald; Joisten, Martina; Zoche, Peter: Virtuelle Kooperationen erfolgreich praktizieren - Zur Bedeutung von weichen Faktoren für die Entwicklung von Softwaretools zur Unterstützung der Arbeit in virtuellen Unternehmensorganisationen, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verl. (ISI-Schriftenreihe "Innovationspotenziale"/Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI), 2008.

Bea, Franz Xaver; Jägle, Elisabeth: Virtuelle Unternehmen und Telekooperation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31 (2002), 7, S. 362 – 367.

Bickhoff, Nils; Böhmer, Christiane; Eilenberg, Guido; Hansmann, u.a., Mit virtuellen Unternehmen zum Erfolg - Ein Quick-Check für Manager, Berlin: Springer, 2003.

Brandt, Richard; Byrne, John A.; Port, Otis; 08.02.1993. „The Virtual Corporation“ <http://www.businessweek.com/archives/1993/b330454.arc.htm> (22.04.2010).

Broy, Manfred; Pizka, Markus, 2004. „Principal-Agent-Theorie: Anwendung auf das Outsourcing von Software-Leistungen“ http://www4.informatik.tu-muenchen.de/lehre/vorlesungen/vse/WS2004/AP_blat13.pdf (08.04.2010).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), 2007. „Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen“ http://www.bmbf.de/pub/virtuelle_unternehmen.pdf (21.02.2010).

Buscher, Udo: Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1997, (zugl. Diss. Dresden, 1997).

Büschken, Joachim: Virtuelle Unternehmen – die Zukunft? Management, Organisation, Virtualisierung, Wettbewerbsfähigkeit, in: Die Betriebswirtschaft, 59 (1999), 6, S. 778 – 791.

Davidow, William H.; Malone, Michael Shawn: Das virtuelle Unternehmen - Der Kunde als Co-Produzent, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 1997.

Davis, James H.; Mayer, Roger C.; Schoorman, F. David: An integrative Model of organizational trust: past, present, and future, in: Academy of Management Review, (32) 2007, 2, S. 344 – 354.

Deeg, Jürgen; Weibler, Jürgen: Virtuelle Unternehmen: eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive. In: Zeitschrift für Planung, 9 (1998), 2, S. 107 – 124.

Dierkes, Markus; Fleisch, Elgar, 30.10.2001. „Von der Vernetzung von Unternehmen zur Vernetzung von Dingen“ http://www.m-lab.ch/docs/WP9_Von_der_Vernetzung_von_Unternehmen_zur_Vernetzung_von_Dingen.pdf (01.04.2010).

Dierkes, Markus ; Fleisch, Elgar, 01.12.2003. „Ubiquitous Computing aus betriebswirtschaftlicher Sicht“ [http://www.m-lab.ch/docs/WP25 Ubiquitous Computing aus betriebswirtschaftlicher Sicht.pdf](http://www.m-lab.ch/docs/WP25_Ubiquitous_Computing_aus_betriebswirtschaftlicher_Sicht.pdf) (01.04.2010).

Dullnig, Herwig; Kaluza, Bernd; Malle, Franz, 07. 2003. „Principal-Agent-Probleme in der Supply Chain - Problemanalyse und Diskussion von Lösungsvorschlägen“ http://wiwi.uni-klu.ac.at/2003_03.pdf (20.03.2010).

Erlei, Mathias; Leschke, Martin; Sauerland, Dirk: Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.

Ewers, Hans-Jürgen; Fritsch, Michael; Wein, Thomas: Marktversagen und Wirtschaftspolitik - Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, 7.Auflage, München: Vahlen, 2007.

Faisst, Wolfgang; Mertens, Peter: „Virtuelle Unternehmen, eine Organisationsstruktur für die Zukunft?“ http://www.wi1-mertens.wiso.uni-erlangen.de/veroeffentlichungen/download/vu/VU_TUM.pdf (03.02.2010).

Fladnitzer, Marliese; Grabner-Kräuter, Sonja: Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen - Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Frentz, Martin H.; Philipp, Andreas F.; Wüthrich, Hans A.: Vorsprung durch Virtualisierung - Lernen von virtuellen Pionierunternehmen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1997.

Freund, Werner ; Wolff, Karin; Wolter, Hans-Jürgen: Das virtuelle Unternehmen - Eine Organisationsform für den Mittelstand, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.] (Gabler Edition WissenschaftSchriften zur Mittelstandsforschung, N.F., Nr. 80), 1998.

Funken, Christiane: Digitalisierung der Arbeitswelt - Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen, hrsg. von Schulz-Schaeffer, Ingo, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Göbel, Elisabeth: Neue Institutionenökonomik -Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2002.

Göransson, Åsa; Millarg, Kai; Schuh, Günther: Virtuelle Fabrik - Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke, 1. Auflage, München: Hanser, 1998.

Götz, Klaus (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen (Managementkonzepte, Band 30), München: Hampp, 2006.

Hansch, Matthias: Erfolgreiche Strategien zur Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften in multinationalen Unternehmen - Eine agency-theoretisch fundierte empirische Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2007.

Hess, Thomas, 1999. „Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie für das Management von Unternehmensnetzwerken“
<http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/Im/arbeitsberichte/1999/03.pdf>
 (27.03.2010).

Hirle, Christoph: Bewertung unternehmensübergreifender IT-Investitionen - Ein organisationsökonomischer Zugang, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Holmstrom, Bengt: Moral Hazard and Observability, in: The Bell Journal of Economics, 19 (1979), S. 74 – 91.

Jammal, Elias (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H., o. Datum. „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“
<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf> (09.03.2010).

Joisten, Martina; Zoche, Peter, 2004. „VirtUSO - Virtuelle Unternehmen (im Spannungsfeld) zwischen Struktur und Offenheit - Zur Relevanz weicher Faktoren für virtuelle Unternehmen.“

<http://virtuso.de/download.php?id=450664,166,7> (14.03.2010).

Köhler, Thomas; Lattemann, Christoph, 2004. „Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser? Ein Governance-Konzept für virtuelle Unternehmen“ http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2004_2_Vertrauen_Kontrolle.pdf

(21.02.2010).

Köhne, Thomas: Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk - Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006, (zugl. Diss. St. Gallen, 2005).

Krcmar H./Weigle J.,2000. „Zur Funktionsweise Virtualisierter Organisationen“

<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2003/1568/pdf/ab161.pdf>

(08.04.2010).

Krohn, Michael, 2004. „Die virtuelle Falle. Konfliktpotentiale der Informationsgesellschaft und ihre Überwindung durch Investitionen in Sozialkapital“

http://www.wiwi.euv-frankfurt-o.de/de/lehrstuhl/mm/ima/pdf/Krohn_virtuelle_falle.pdf

(23.03.2010).

Krystek, Ulrich; Redel, Wolfgang; Reppegather, Sebastian: Grundzüge virtueller Organisationen - Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken, Wiesbaden: Gabler (Wissenschaft & Praxis), 1997.

Kühlmann, Torsten M., 2004. „Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen“

http://www.forost.lmu.de/fo_library/forost_Arbeitspapier_22.pdf (25.03.2010)

Kühlmann, Torsten M.: Opportunismus, Vertrauen und Kontrolle in internationalen Geschäftsbeziehungen, in: Jammal, Elias (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2008, S. 51 – 68.

Kuhn, Jürgen; Rott, Matthias; Weisheit, Jürgen: Einfach besser mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten – Gestaltungsrahmen für die Arbeit in virtuellen Unternehmen, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen. Referat Öffentlichkeitsarbeit. Bonn: o. Verlag, 2007, S. 11 – 16.

Kunow, Angela: Anreizsteuerung unter Berücksichtigung von Lernkurveneffekten, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Kupke, Sören; Lattemann, Christoph, 2006. "The Strategic Virtual Corporation. A new approach to bridge the Experience Gap" http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2006_2_ExpGap.pdf (04.04.2010).

Kupke, Sören; Lattemann, Christoph; Scholz, Christian, 2005. "Knowledge Governance in Virtual Corporations" http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2005_5_emnet.pdf (16.03.2010).

Lange, Knut Werner: Virtuelle Unternehmen - Neue Unternehmenskoordinationen in Recht und Praxis, Band 119, Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, 2001.

Loerwald, Dirk; Wiesweg, Maik; Zoerner, Andreas (Hrsg.): Ökonomik und Gesellschaft - Festschrift für Gerd-Jan Krol, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Luhmann, Niklas: Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2000.

Magnus, Karl-Hendrik: Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern - Eine empirische Untersuchung der Händlerperspektive, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2007.

Mathews, John: The Governance of Inter-Organisational Networks, in: Corporate Governance, 2 (1994), 1, S. 14 – 19.

Mensch, Gerhard: Agency-Theorie - Modelle und Aussagen, in: Das Wirtschaftsstudium, 28 (1999), 7, S. 937 – 940.

Milberg, Joachim; Reinhart, Gunther (Hrsg.): Produzieren in Netzwerken - Lösungsansätze, Methoden, Praxisbeispiele, München: Utz (Seminarberichte / Iwb, Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften, 45), 1999.

Miles, R. E.; Snow, C. C.: Fit, Failure and the Hall of Fame, in: California Management Review, Spring (1984), 3, S. 10 – 28.

Miles, R. E.; Snow, C. C.: Organizations: New concepts for new forms, in: California Management Review, Spring (1986), 3, S. 62 – 73.

Müller, Martin: Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens - Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Müller-Stewens, Günter: Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.

Neuberger, Oswald: Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen, München: Hampp (Managementkonzepte, 30), 2006, S. 11 – 56.

Neuburger, Rahild; Picot, Arnold: Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen, in: Funken, Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2008, S. 221 – 238.

Pratt, John Winsor; Zeckhauser, Richard J., 1991. "Principals and Agents - The Structure of Business" <http://hbr.org/products/2569/2569p4.pdf> (10.03.2010).

Ripperger, Tanja: Die Effizienz des Vertrauensmechanismus bei der Organisation internationaler Transaktionen, in: Streit, Manfred E.; Schenk, Karl-Ernst; Schmittchen, Dieter; Vanberg, Viktor (Hrsg.): Jahrbuch für neue politische Ökonomie - Globalisierung und Rechtsordnung: Zur neuen Institutionenökonomik internationaler Transaktionen, Tübingen: Mohr, 1999, S. 257 – 291.

Ripperger, Tanja: Ökonomik des Vertrauens -Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen: Mohr Siebeck (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 101), 1998, (zugl. Diss. München, 1997).

Rittenbruch, Markus; Rohde, Markus: Auf dem Weg zur virtuellen Organisation - Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte, hrsg. von Wulf, Volker, Heidelberg: Physica-Verlag, 2001.

Rudorfer, Wolfgang: Wandlungsfähigkeit in Produktionsstrukturen und Kooperationsnetzwerken, in: Milberg, Joachim; Reinhart, Gunther (Hrsg.): Produzieren in Netzwerken - Lösungsansätze, Methoden, Praxisbeispiele, München: Utz (Seminarberichte / Iwb, Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften, 45), 1999, S. 1 – 10.

Schär, Hugo, o.Datum. „Virtuelle Fabrik mit Bodenhaftung“
http://www.vfeb.ch/html/body_news.htm (13.04.2010).

Schlösser, Oliver: Grenzen virtueller Vernetzung in der Automobilindustrie: Einflüsse elektronischer Marktplätze auf Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen, Bonn: Hochschulschriftenserver der ULB Bonn (http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online), 2005, (zugl. Diss. Bonn, 2005).

Scholz, Christian, 09.1994. „Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?“ <http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/nr30.pdf> (01.02.2010).

Scholz, Christian, o. Datum. „Individualisierung in der Organisation der Zukunft – Reflexionen über ein Leben in der Cyberculture“ http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/buecher/festschrift/festschrift_b_scholz.htm#3 (08.04.2010).

Scholz, Christian: Strategische Organisation - Multiperspektivität und Virtualität, 2. Auflage, Landsberg/Lech: mi Verlag Moderne Industrie, 2000.

Schöndube, Jens Robert: Nachverhandlungen in langfristigen Anreizbeziehungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Schräder, Andreas: Management virtueller Unternehmungen - Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen, Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 1996.

Schuh, Günther; Wegehaupt, Patrick, 2004. „Die Virtuelle Fabrik – Lessons Learned zehn Jahre danach“ <http://www.wzl.rwth-aachen.de/de/0abea561296c6265c1256f800039d2f4/dievirtuellefabrik.pdf> (13.03.2010).

Schwegler, Regina: Moralisches Handeln von Unternehmen - Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der Ökonomischen Ethik, Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, 2009, (zugl. Diss. RWTH Aachen, 2007).

Schweinsberg, Andrea: Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen - Eine akteurorientierte Untersuchung der Binnenstabilität Virtueller Unternehmen, Aachen: Shaker (Münstersche Schriften zur Kooperation, 67), 2006, (zugl. Diss. Münster, 2006).

Söllner, Albrecht: Einführung in das Internationale Management - Eine institutionenökonomische Perspektive, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Spitzli, Roland, o.Datum. „Virtuelle Fabrik mit Bodenhaftung“ http://www.vfeb.ch/html/body_news.htm (13.04.2010)

Steinheuser, Sylvia: Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken, München: Hampp, 2006, (zugl. Diss. Bochum, 2005).

Steinheuser, Sylvia, 03.12.2009. „Zum Vertrauen in virtuellen Strukturen“ <http://www.ruhr-uni-bochum.de/invirto/download/eurom%20Arbeitspapier%20Nr.%201.pdf> (09.04.2010).

Streit, Manfred E.; Schenk, Karl-Ernst; Schmittchen, Dieter; Vanberg, Viktor (Hrsg.): Globalisierung und Rechtsordnung - Zur neuen Institutionenökonomik internationaler Transaktionen, Tübingen: Mohr (Jahrbuch für neue politische Ökonomie, 18), 1999.

Sydow, Jörg: Unternehmungsnetzwerke - Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 1991.

Syska, Andreas: Produktionsmanagement - Das A - Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Teich, Tobias: Extended Value Chain Management (EVCM) - Ein Konzept zur Koordination von Wertschöpfungsnetzen, Chemnitz: GUC Verl. der Ges. für Unternehmensrechnung und Controlling (Habilitationsschriften / GUC, Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling, 1), 2003, (zugl. Diss. TU Chemnitz, 2003).

Teubner, Gunther: Netzwerk als Vertragsverbund - Virtuelle Unternehmen, Franchising, Just-in-time in sozialwissenschaftlicher und juristischer Sicht, Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges. (Internationale Studien zur Privatrechtstheorie, 5), 2004.

Tjaden, Gregor: Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen. Eine theoretische und empirische Untersuchung, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition WissenschaftSchriften zum europäischen Management), 2003, (zugl. Diss. Dresden, 2002).

Vogt Baatiche, Gudrun G.: Das virtuelle Unternehmen - Anforderungen an die Human Resources, St. Gallen, o. Verlag, 1998, (zugl. Diss. St. Gallen, 1998).

Zimmermann, Felix: Vertrauen in Virtuellen Unternehmen, Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH (Reihe, 85), 2003, (zugl. Diss. Kassel, 2003).