

# Machtverteilung und Konfliktregelung in Lieferbeziehungen und Wertschöpfungsnetzwerken

## Projektleiter

Prof. Dr. Bernd Eichler

## Zeitraum

2003/2004

## Kooperation

Justus-Liebig-Universität,  
Gießen, Fachhochschule  
Münster

## Förderung

Fachhochschule  
Dortmund,  
Forschungssemester

## Kontakt

Prof. Dr. Bernd Eichler,  
Fachbereich Wirtschaft,  
Fachhochschule  
Dortmund,  
Emil-Figge-Straße 42/44,  
44227 Dortmund,  
Telefon:  
(0231) 755-4948,  
E-Mail:  
bernd.eichler@  
fh-dortmund.de

## Problemstellung und Vorgehen

Die Untersuchung von betrieblichen Machtstrukturen und Konflikten bezog sich traditionell auf Machtverteilung und Konfliktmanagement **in der** Unternehmung. Die Beziehungen zwischen Unternehmungen wurden bisher mehr volkswirtschaftlich aggregiert als Marktmacht betrachtet. Durch die in den letzten Jahren verstärkt beachteten „**Neuen Kooperationsformen**“ (Netzwerke, virtuelle Organisationen etc.) haben sich zunehmend unscharfe „fluide“ Unternehmungsgrenzen gebildet, die eine strenge Abgrenzung nicht mehr erlauben.

Wertschöpfungsnetzwerke stellen im Vergleich zu Unternehmen **weniger hierarchisch** strukturierte und schwächer zusammenhängende Systeme dar, mit deutlicher Tendenz zur Dezentralisierung. Dennoch treten die betriebswirtschaftlichen Phänomene Macht und Konflikt auch innerhalb von Netzwerken auf!

Vor diesem Hintergrund wurden Methoden, die in den 70er/80er Jahren zur Analyse der Machtverteilung und des Konfliktverhaltens in der Unternehmungsführung entwickelt wurden, auf Beziehungen zwischen kooperierenden bzw. sich vernetzenden Unternehmen übertragen. Als Bezugsrahmen diente dabei das Geschäftsmodell von Wertschöpfungsnetzwerken, da seine konstitutiven Elemente die Mitgliedschaft, die Aufgaben und das Zusammenwirken der Netzwerk-Teilnehmer regeln.

## Ergebniszusammenfassung

Insgesamt gesehen bieten in einem funktionierenden Netzwerk die Strategie, das Prozess- und Transaktionsmodell sowie die operative Netzwerkpolitik relativ wenig Konfliktstoff und niedrig zu bewertende Machtbereiche.

Die (strategisch) wichtigsten Machtbereiche befinden sich sicherlich im **Teilnehmermodell**, das über Mitgliedschaft und Rolle der Partner eine mittelbare Hebelwirkung in alle anderen Entscheidungsfelder besitzt. Jede Beeinflussung des **Erlösmodells** kann Gewinne verschieben, so dass hier die attraktivsten Machtbereiche zu finden sind, die im laufenden Geschäft auch das größte Konfliktpotential bergen dürften. Konstitutiv liegt das kritische Konfliktfeld sicherlich bei Austritt bzw. Ausschluss von Netzwerk-Teilnehmern, wobei die typischen Streitigkeiten dann eigentlich wieder das Erlösmodell betreffen (Abfindungen etc.).

## Machtverteilung in Wertschöpfungsnetzwerken

Die (formale) Macht eines Netzwerkteilnehmers spiegelt seine Einflussmöglichkeiten auf die strategischen, konstitutiven und operativen Ent-

scheidungsfelder des Wertschöpfungsnetzwerkes wider. Aus der Summe der Machtstärken in allen relevanten Machtbereichen ergibt sich die formale Machtposition jedes Netzwerk-Teilnehmers („Aktors“), die sich dann auch vergleichen („Machtverteilung“) und in die zu erwartende faktische Macht überführen lässt.

In Anwendung der Macht-Analyse auf die Geschäftsmodelle von Wertschöpfungsnetzwerken lassen sich vier idealtypischen **Machtverteilungstypen** ableiten:

### 1. Strategisches Netzwerk oder Projekt Netzwerk

**mit fokalem Partner.** Ein Partner, der sein Netzwerk beherrscht, muss in den wesentlichen Bereichen der Netzwerkstrategie und des Geschäftsmodells über anordnende Entscheidungsmacht und sehr hohe Planungspartizipation wie auch Informationsansprüche verfügen. Die anderen Netzwerk-Teilnehmer besitzen dann allenfalls qualifizierte Mitsprache- und Informationsrechte. Lediglich Kündigungsrechte liegen auch bei den schwächeren Partnern vor und sind als Hebel zur Gewinnung von (informaler) Macht nutzbar. Darüber hinaus dürfte eine breit verteilte Planungspartizipation (= partnerschaftliche Zusammenarbeit) sowie „hohe Macht“ (= Selbständigkeit) in den delegierten Prozess- und Operationsfeldern für Netzwerke typisch und vorteilhaft sein.

**2. Einstimmigkeitsnetzwerk:** Bei eher polyzentrisch geprägten Netzwerken wird die Gleichberechtigung der Netzwerk-Partner betont. Dies setzt einstimmige Entscheidungen in allen konstitutiven Bereichen voraus, was praktisch ein Vetorecht für jeden Netzwerk-Teilnehmer bedeutet. Um das Netzwerk funktionsfähig zu halten, sind sehr klare Abgrenzungen in der Prozesszuordnung sowie eindeutige Regelungen erforderlich. Trotz formaler Gleichberechtigung bei Entscheidungen können bei Ungleichverteilung von Planungspartizipation und Informationsansprüchen einzelne Netzwerk-Partner bei geschickter Machtausübung eine deutliche Führungsrolle als „primus inter pares“ erlangen. Andererseits droht bei aufkommenden Konflikten aber auch Handlungsunfähigkeit. Daher sollte ein Einstimmigkeitsnetzwerk nie aus zu vielen Partnern bestehen!

**3. Abstimmungsnetzwerk:** Um stets handlungsfähig zu sein, lassen sich Mehrheitsentscheidungen vereinbaren, die auch die „unterlegenen“ Partner binden. Da in Netzwerken der Zusammenhalt geringer ist als in Unterneh-

men, muss dabei die „Austrittsschwelle“ der benachteiligten Netzwerk-Teilnehmer beachtet werden. Bei großen Netzwerken ist diese Form der Entscheidungsfindung aber angebracht. Bei „abgestimmter“ Mehrheit kann sich dann eine Oligarchie im Netzwerk bilden.

- 4. Zweiklassennetzwerk:** Wenn es einen Partnerkreis (z.B. die Netzwerk-Gründer) gibt, der gemeinschaftlich über Stimmrechtsmehrheiten Strategie und Geschäftsmodell des Netzwerkes dominiert, bildet sich sozusagen ein „engeres Netzwerk“, das auch die Planungsprozesse beherrscht und über wesentliche Informationen verfügt. Weitere Netzwerk-Teilnehmer wirken dann eher peripher mit, besitzen kaum Einfluss auf konstitutive Entscheidungen und sind relativ austauschbar. Da sie aber wichtige Aufgaben der Netzwerk-Politik („Operations“) übernehmen, gehören sie zu einem „weiteren Netzwerk“, dessen Grenzen zur „Beschaffung“ verschwimmen.

Diese Idealtypen basieren im Wesentlichen auf **formaler Macht**, die erst durch Machtausübung und latente Machtwirkungen zu **faktischer Macht** und damit wirksam wird! Dabei hängt die Machtnutzung von weiteren Determinanten ab:

- **Persönlichkeitsmerkmale** prägen das Machtverhalten und beruhen auf Wollen (Machtstreben, Konfliktbereitschaft) und Können (Erfahrung, Selbsteinschätzung).
- **Organisatorisch-institutionale** Merkmale bilden darüber hinaus die Umsetzung von Entscheidungen, die Ausstrahlung auf untergeordnete Bereiche, Entscheidungs(inter)dependenzen sowie (informale) Kommunikationsbeziehungen komprimiert ab.
- **Situationsmerkmale** wirken besonders, wenn Dringlichkeit oder Engpässe zur Abweichung von vorgegebenen Abläufen führen, so dass die eingesetzte Informationsmacht die formale Macht erodieren kann. Ebenso wirkt die „Ersetzbarkeit“ einzelner Teilnehmer als situative Determinante.

#### **Konfliktregelung in Wertschöpfungsnetzwerken**

Die gerade in Wertschöpfungsnetzwerken ausgeprägte Arbeitsteilung führt zu Koordinationsbedarf und damit Konfliktpotentialen. Immer wenn die für Netzwerke propagierte vertrauensbasierte **Selbstabstimmung** auf Arbeitsebene funktioniert, lösen sich Konflikte quasi von selbst. Erst

wenn Selbstabstimmung versagt, sind andere Koordinationsinstrumente einzusetzen. Vertikale Konflikte, z. B. zwischen Arbeits- und Führungsebene stellen auch in Netzwerken ein **Führungsproblem** dar. Problematisch sind Konflikte, die **zwischen Netzwerk-Partnern** oder deren Mitarbeitern auftreten und für die es im Geschäftsmodell keine vorgesehene Lösung gibt.

Grundsätzlich sind die drei Konfliktdimensionen zu unterscheiden, die jeweils andere Konfliktregelungen erfordern:

- **Sachkonflikte** können Ziele, Mittel oder „Fakten“ betreffen. Sie beziehen sich somit direkt auf das Geschäftsmodell, wobei bezüglich der Netzwerk-Strategie ein Grundkonsens zu unterstellen ist. Konflikte über Methoden sollten in Netzwerken durch **Dezentralisierung auf Experten** vermieden werden. Hohe Konfliktpotentiale bietet die **Erlösverteilung**, wenn es unterschiedliche Ansichten über „gerechte“ Verteilungsschlüssel für Erlöse aber auch Kosten gibt.
- **Persönliche Konflikte** basieren auf der emotionalen Beziehung. Da Unternehmen immer über Personen miteinander kommunizieren, wirkt diese Dimension eigentlich bei allen Konflikten latent mit. Ein Konflikt zweier Mitarbeiter auf **Arbeitsebene** muss immer auf der Führungsebene im Konsens der Liefer- oder Netzwerkpartner aufgefangen werden, damit er nicht vom Individual- zum Intergruppenkonflikt eskalieren kann. Persönliche Konflikte auf **Führungsebene** sind stets brisant, da sie die Grundlagen der Zusammenarbeit in Frage stellen
- **Wertkonflikte** wurzeln in grundsätzlichen kulturellen oder ethischen Differenzen und wirken oft unbewusst. Sie führen zu Missverständnissen und schnell zu tiefgreifenden persönlichen Konflikten. Da sie in ihrer Grundsätzlichkeit eigentlich nicht lösbar sind, wird eine Zusammenarbeit bei schwerwiegenden Wertkonflikten immer sehr schwierig sein. Erkennbare Wertdifferenzen sind möglichst zielverträglich im Geschäftsmodell zu antizipieren.

Für ein **Konfliktmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken** ergeben sich so die folgenden Ansatzpunkte:

In **monozentrischen Netzwerken** wird das Konfliktmanagement Aufgabe des Koordinators bzw. des fokalen Partners: Er wird sich im Zweifel auf Basis seiner Machtposition durchsetzen und Konflikte zwischen anderen Netzwerk-Teilneh-

mern schlichten. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Partner als „ultima ratio“ das Netzwerk verlassen können, eine „Schmerzgrenze“, die die Möglichkeiten „autoritärer“ Konfliktregelung einschränkt!

In **polyzentrischen Netzwerken** sind hierarchische Koordinationsinstrumente und übergeordnete Instanzenwege nicht vorgesehen.

Daher ist es wichtig, Spielregeln festzulegen, die Konflikte möglichst nah an der Entstehung regeln und selbst abstimrende Prozesse möglichst nicht behindern.

Ein Konfliktmanagement sollte in Netzwerken also nur in Ausnahmefällen eingreifen

(„**Management by Exception**“).

In einer **Netzwerkverfassung** sind dafür die grundsätzlichen Regeln der Zusammenarbeit

festzuschreiben und möglichst durch ein **Schlichtungssystem** zu ergänzen.

Insgesamt gilt aber auch für Wertschöpfungsnetzwerke, dass das Konfliktmanagement nur so gut sein kann wie die **Organisation und die beteiligten Personen**.

#### **Veröffentlichungen/Vorträge etc.:**

- Macht und Konfliktregelung in Wertschöpfungsnetzwerken (Vortrag LogistikTreff 2003)
- Machtverteilung und Konfliktregelung in Netzwerken, in: Bach/Buchholz/Eichler: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden (Gabler Verlag) 2003, S. 117-132
- Konfliktmanagement in Lieferbeziehungen, in: Branchenreport Automobilzulieferer Juli 2004 (Verlag E. Klock, Stadecken-Elsheim), S. 40-41,