

## Book Review

**M. Evers, Strategische Führung Mittelständischer Unternehmensnetzwerke, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 1998**

Die vorliegende Dissertation von Michael Evers will einen umfassenden theoretischen Ein- und Überblick in die Thematik der strategischen Führung von insbesondere mittelständischen Unternehmensnetzwerken geben. Dabei geht es dem Autor um die angemessene Beantwortung von Fragen nach der Sinnhaftigkeit, der Entstehung, den Möglichkeiten und Grenzen sowie der Ausgestaltbarkeit strategischer Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke.

Im ersten Hauptkapitel erläutert der Autor den spezifischen Untersuchungsgegenstand und beschreibt seine Konzeption von mittelständischen Unternehmensnetzwerken, als dem Untersuchungsobjekt der Arbeit. Dabei arbeitet er Besonderheiten heraus, die sowohl dem Bereich mittelständischer Unternehmen (z.B. spezielle Führungs- und Entscheidungsstruktur, Unternehmensressourcen) als auch dem Gegenstand der Unternehmensnetzwerke entspringen. Insbesondere bei letzteren geht er zu einem auf besondere Merkmale, wie Netzwerke als eigenständige Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie oder kooperatives Handeln als ein zentrales Charakteristikum von Unternehmensnetzwerken ein. Zum anderen werden vom Autor einige Beschreibungs- bzw. Gestaltungsdimensionen von Netzwerken angeführt, wie z.B. Größe, Richtung und Reichweite sowie Art der Beziehungen und Sichtbarkeit. Die zunächst einzeln gemachten Aussagen zu mittelständischen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken werden von Evers am Ende des ersten Hauptteiles seiner Arbeit zu einem Gesamtbild zusammengefügt.

Das zweite Hauptkapitel der Arbeit beschäftigt sich mit dem Problemfeld sowie theoretischen Analysegrundlagen. So wird versucht, die Problematik strategische Führung sowie mittelständige Unternehmensnetzwerke herauszuarbeiten. Neben der allgemeinen begrifflichen Fassung von strategischer Führung, als langfristige Entwicklung und Steuerung des Gesamtsystems (Netzwerk) sowie ihrer Funktionen werden auch führungsrelevante Besonderheiten von Netzwerken, wie etwa die Autonomie oder das Eigeninteresse der Netzwerkunternehmen, als der eigentliche Ausgangspunkt des Problemfeldes aufgezeigt. Zudem werden überblicksartig relevante Theorieströmungen dargestellt, die einen Beitrag zur Erkenntniserweiterung im Bezug auf das Problem der Arbeit leisten könnten. Dazu gehören kooperationspezifische, ökonomische und organisationstheoretische Ansätze. Der Autor identifiziert ein Defizit hinsichtlich des Erklärungsbeitrages dieser Ansätze und entwickelt einen eigenen, systemtheoretisch geprägten Bezugsrahmen in Anlehnung an Bamberger (1986) mit den Variablen: „externe Einflußfaktoren“,

„interne Einflußfaktoren“, „beobachtbare strategische Verhaltensmuster“ und „Systemerfolg“.

Aufbauend auf dem engeren Ziel einer strategischen Unternehmensführung als intentionale Einflußnahme auf die Entwicklung des geführten Systems, beschäftigt sich das dritte Hauptkapitel der Arbeit mit dem Zusammenhang von Netzwerkentwicklung und strategischer Führung. Es wird der Entwicklungsprozeß mittelständischer Unternehmensnetzwerke unter Erfassung der zentralen Einflußfaktoren untersucht. Die Entwicklung von Netzwerken wird insbesondere als Koordinationsprozeß von Interdependenzbeziehungen gesehen, innerhalb dessen sich Koordination a) als Folge quasi-automatischer Mechanismen, b) als kollektiver Entscheidungs- bzw. Verhandlungsprozeß oder c) mittels lebensweltlicher Regeln vollzieht. Evers nimmt an, daß strategische Führung die Netzwerkentwicklung zu beeinflussen vermag. Die Frage, die der Autor in diesem Zusammenhang zu beantworten versucht, ist die der Bedeutung strategischer Führung für die Netzwerkentwicklung. Der „Mehrwert“ strategischer Führung wird insbesondere im Vergleich Führung vs. Nicht-Führung im strategischen Sinne herausgearbeitet. Hierbei zeigt Evers jedoch auch einige zu erwartende Schwierigkeiten der Schaffung und Erhaltung strategischer Führung in mittelständischen Unternehmensnetzwerken, wie die u.U. erhebliche Kosten- und Ressourcenbindung, Lohnkosten, Opportunitätskosten, bei gleichzeitiger Unsicherheit über die Wirksamkeit einer strategischen Führung des Netzwerkes auf. Weiterhin sind die Möglichkeiten der Netzwerkbeeinflussung, insbesondere aus der verwendeten Perspektive der neueren Systemtheorie, nicht grenzenlos, was der Autor am Ende dieses Hauptteiles näher beleuchtet.

Der vierte und letzte Hauptabschnitt der Arbeit beschäftigt sich mit Ausgestaltungsmöglichkeiten strategischer Führung von mittelständigen Unternehmensnetzwerken. Hierbei werden einerseits funktionelle Ansatzpunkte, wie Modulation, Inter-Referenz und Konditionierung als allgemeine Aufgaben sowie einige spezielle Aufgaben, wie z.B. die Weiterentwicklung der gemeinsamen Führungsstruktur oder der interorganisationalen Managementsysteme angeführt. Andererseits betrachtet der Autor auch institutionelle Ansatzpunkte, wie die Führungsstruktur (z.B. rechtliche Aspekte oder grundlegende Typen), strategische Rahmenplanung und Managementsysteme (z.B. Planungs- und Kontrollsystem und Informationssystem).

Insgesamt betrachtet bildet die Arbeit einen guten Einstieg in die Thematik der strategischen Führung von mittelständischen Unternehmensnetzwerken und liefert einen vom situativen Ansatz und der neueren Systemtheorie geprägten Bezugsrahmen zur weitergehenden theoretischen wie empirischen Betrachtung. Die einzelnen Aspekte der Untersuchung und des Bezugsrahmens werden sehr ausführlich und mit Bezug auf eine Vielzahl von Quellen dargestellt.

Jedoch sind mir beim Lesen auch einige kritikwürdige Punkte aufgefallen, von denen ich hier zwei anführen möchte.

Erstens hätte ich mir eine systematischere Aufarbeitung der vorhandenen Netzwerkliteratur in Bezug auf das Thema gewünscht. Hierbei würde für den Leser eher deutlich werden, welche theoretischen wie empirischen Ansatzpunkte zur strategischen Führung von Unternehmensnetzwerken es bisher gibt. Die Lektüre der Arbeit erweckt zum Teil den Eindruck, daß dazu noch keine relevanten Arbeiten existieren und der Autor quasi Neuland beschreitet.

Zweitens erscheint mir die Vorteilhaftigkeit einer strategischen Führung, festgemacht an einem allgemein verbesserten Informationsstand über die Zusammenhänge im Netzwerk, nicht ausreichend genug begründet. Insbesondere wenn man demgegenüber die, wie der Autor bemerkt, u.U. erheblichen Schwierigkeiten der Schaffung und Erhaltung strategischer Führung in Unternehmensnetzwerken betrachtet, müßte hier eine weitergehende Begründung erfolgen, insbesondere deshalb, weil beim Leser erhebliche Zweifel der positiven Wirkung einer strategischen Führung auftauchen können. Auch der Hinweis, daß durch einen höheren Informationsgrad der Netzwerkzusammenhänge die Entfaltung der vom Autor herausgearbeiteten Basisfähigkeiten von Netzwerken (Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Responsiveness) gefördert wird, ist nach meiner Meinung begründungspflichtig, weil zentral für die Argumentation einer Sinnhaftigkeit von strategischer Führung in Unternehmensnetzwerken. Meiner Einschätzung nach berücksichtigt der Autor dieses Problem zu wenig und geht schon in der Grundtendenz seiner Arbeit davon aus, daß strategische Führung von mittelständischen Unternehmensnetzwerken sinnvoll und positiv ist bzw. sein kann.

Eine letzte Bemerkung möchte ich noch zur Lesbarkeit machen. Sicher stellt die Lektüre wissenschaftlicher Arbeiten einen höheren Anspruch an den Leser als z.B. Prosa. Jedoch tragen im vorliegenden Fall Sätze wie: „...inkommensurable Wirklichkeitsinterpretationen können mittels regeltranszendierender Visionen - im Sinne einer evolutionären Rationalität - okkasionell durchbrochen und parallelisiert werden...“ (S. 253) nicht unbedingt zur Erhöhung der Lesbarkeit und Verständlichkeit der Arbeit bei. Zudem irritiert die durchgehende Verwendung der eigenen Person im Plural (lat.: Pluralis majestatis).

*Ingo Winkler, TU Chemnitz*