

Fachbereich Sozialwissenschaften

NETZWERKÖKONOMIE UND KULTUR

Sozio-kulturelle Bedingungen innovativer Netzwerke.

Eine empirische Untersuchung im "Dritten Italien".

Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde

durch den

Promotionsausschuß Dr. rer. pol.

der Universität Bremen

vorgelegt von

Sieglinde Amelia Walter

Bremen, 03.03.2004

Gutachter: Prof. Dr. Thomas Krämer-Badoni

Prof. Dr. Gerhard Bahrenberg

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Vorwort	6
Übersicht	8
Einleitung	10
1. Szenario	10
2. Fragestellung	15
TEIL 1 – Theoretische Ansätze	19
1. Erklärungsansätze	19
1.1. Neoregionalismus.....	19
1.2. Soziales Kapital.....	27
1.3. Innovatives Milieu.....	35
1.4. Der Industriedistrikt	40
1.5. Flexible Spezialisierung	54
1.6. Zwischenfazit	58
2. Ökonomie und Kultur	61
2.1. Die Ökonomie beeinflusst die Kultur.....	62
2.2. Die Kultur beeinflusst die Ökonomie.....	63
2.3. Die kulturelle Dimension ökonomischen Handelns.....	71
2.4. Zwischenfazit	81
3. Netzwerk	82
3.1. Unternehmensnetzwerke	82
3.1.1. Strukturelle Netzwerkanalyse	90
3.1.2. Strukturationstheoretisches Netzwerkkonzept	97
3.1.3. Das Mehrschichten-Modell.....	106
3.2. Sozial eingebettete Unternehmensnetzwerke.....	107
3.2.1. Regionale Netzwerke	107
3.2.2. Netzwerke im Industriedistrikt.....	109
3.3. Merkmale von Unternehmensnetzwerken.....	114
3.3.1. Reziprozität	114
3.3.2. Vertrauen.....	114
3.3.3. Interdependenz	115
3.3.4. Macht.....	115

3.3.5. Lose Kopplung	116
3.3.6. Varietät	117
3.3.7. Redundanz	117
3.4. Erfolgsbedingungen von Unternehmensnetzwerken	118
3.5. Risiken von Unternehmensnetzwerken	121
3.6. Netzwerkkompetenz	124
3.7. Netzwerkpraktiken	128
3.7.1. Interaktionsmuster	128
3.7.2. Handlungsmuster	131
3.7.3. Denk- und Deutungsmuster	134
3.8. Zwischenfazit	135
4. Hypothesenset	138
TEIL 2 – Empirische Untersuchung	142
1. Die Wirtschaftsregion Venetien	142
1.1. Venetien und das Dritte Italien	142
1.2. Der Entwicklungspfad der Region Venetien	149
1.2.1. Halbpacht und Kleinbauerntum	155
1.2.2. Erbrecht	155
1.2.3. Handwerkstradition	155
1.2.4. Innovationskonzept	156
1.2.5. Emigration	156
1.2.6. Bild des armen und ausgegrenzten Venetien	157
1.2.7. Familie	157
1.2.8. Katholische Kirche und gemeinnützige Arbeit	157
1.2.9. Verhältnis zum Staat	158
2. Drei Orte und ihre Distrikte	158
2.1 Segusino und der Brillendistrikt	159
2.2 Montebelluna und der Sportschuh-Distrikt	160
2.3 Stra und der Schuhdistrikt der <i>Riviera del Brenta</i>	161
3. Methoden	162
3.1. Allgemeine Überlegungen	162
3.2. Methodenset	167
3.3. Auswahlkriterien der Informanten	171
3.3.1 Zugehörigkeit zum Distrikt	171

3.3.2 Unternehmenskategorie.....	171
3.3.3 Unternehmensgröße	174
3.3.4 Exportumfang.....	174
3.3.5 Gründungsjahr.....	174
3.3.6 Erfolg.....	174
3.3.7 Innovativität	175
3.3.8 Bereitschaft zum Interview	175
3.4. Empirisches Material.....	175
3.4.1 Unternehmensbezogene Daten.....	176
3.4.2 Allgemeine statistische Daten	176
3.4.3 Analyse.....	176
TEIL 3 – Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	178
1. Die Unternehmensnetzwerke	180
1.1. Die Akteure	180
1.2. Die Netzwerke.....	186
2. Das <i>action set</i> der Unternehmer.....	208
2.1. Die Akteure	209
2.2. Die Netzwerke.....	212
3. Die Praktiken.....	234
3.1. Interaktionsmuster.....	235
3.2. Handlungsmuster.....	268
3.3. Denk- und Deutungsmuster.....	273
4. Zwischenfazit.....	290
4.1. Die Netzwerke.....	290
4.2. Die Praktiken.....	293
TEIL 4 – Netzwerkökonomie und Kultur.....	299
1. Netzwerkkultur.....	300
1.1. Menschenbild	302
1.2. Zeitkonzept.....	303
1.3. Kommunikationsstil	305
1.4. Machtdistanz	306
1.5. Individualismus versus Kollektivismus	307
1.6. Universalismus versus Partikularismus.....	308
1.7. Spezifität versus Diffusion	311

1.8. Sozialer Status	312
1.9. Affektivität versus Neutralität	312
1.10. Fazit	313
2. Schlußbemerkung.....	317
Anhang 1	320
Anhang 2	322
Anhang 3	324
Anhang 4	325
Anhang 5	341
Literaturverzeichnis.....	344

Vorwort

Der Zusammenhang zwischen ökonomischem Handeln und kultureller Prägung ist das erkenntnisleitende Motiv der vorliegenden Arbeit. Das ursprüngliche Forschungsdesign sah – nachdem der knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen wegen von der Erweiterung auf drei Regionen abgesehen worden war – den Vergleich zweier europäischer Wirtschaftsregionen vor, um die sozio-kulturellen Entstehungsbedingungen von regionalen Netzwerken mit einer besonders starken globalen Performanz herauszuarbeiten. Der erste Forschungsaufenthalt in Venetien im Nord-Osten Italiens brachte die erfreuliche Erkenntnis, dass eine Befragung von tatsächlich miteinander vernetzten Unternehmen mit relativ offenen, leitfadengestützten Interviews im Bereich des Möglichen lag. Der zweite Aufenthalt in Venetien war mit 52 Interviews mit 41 Unternehmern und 11 Experten äußerst ertragreich und das empirische Material dermaßen ergiebig, dass angesichts der zur Verfügung stehenden Bearbeitungszeit von 3 Jahren zu entscheiden war, ob in der zweiten Region dieselbe Befragung durchgeführt oder aber lieber das in Venetien gesammelte Material ausführlich analysiert werden sollte. Schließlich fiel die Entscheidung zu Gunsten der zweiten Option – und die Vergleichsregion aus dem Projekt. Übrig blieb die Region Venetien, genauer: drei Industriedistrikte Venetiens. Aus dem Vergleich zweier Wirtschaftsregionen wurde ein Vergleich zwischen den venetischen Unternehmern und idealtypischen Akteuren erfolgreicher Unternehmensnetzwerke.

Die Analyse des mittels Interviews erhobenen Materials birgt über die üblichen methodischen Fallstricke hinaus eine zusätzliche Problematik: die Übersetzung. Ein Teil der Interviewpartner bediente sich der italienischen Sprache, der weit größere Teil des venetischen Dialekts. Schon die Transkription der auf Band aufgezeichneten Interviews war alles andere als einfach. Da es in der vorliegenden Untersuchung auch um die Analyse von Denk- und Deutungsmustern der Akteure geht, sind die von ihnen gewählten Formulierungen wesentlich und eine genaue Übersetzung unabdingbar. Die wörtliche Übersetzung ist durchaus nicht immer die genaueste. Sie kann sogar irreführend sein. Bisweilen ist die Wortwahl treffender, die in einem deutschen Leser dieselben Assoziationen hervorrufen, die in den italienischen Formulierungen enthalten sind. Das aber ist ein gewagtes Unterfangen und erfordert viel sprachliches Feingefühl. In einigen Fällen wurde auf eine definitive Übersetzungsversion verzichtet, der Originalbegriff beibehalten und der Bedeutungshof um den Begriff abgeschritten. Die transkribierten Interviews liegen aus Platzgründen nicht als Anhang bei. Die Einsichtnahme in die Unterlagen ist bei Interesse möglich.

Weniger problematisch war der Umgang mit der fremdsprachlichen Fachliteratur. Ein großer Teil der berücksichtigten Literatur ist in italienischer Sprache verfaßt. Einige Texte liegen nur im englischen Original vor. Alle Übersetzungen dieser Quellen stammen aus meiner Feder, alle fehlerhaften Übertragungen fallen alleine in meinen Verantwortungsbereich. Die Zitierweise weist auf einen unterschiedlichen Umgang mit den italienischen Originaltexten hin: Der Hinweis (Autor Jahreszahl, Seitenzahl) steht nach nicht streng wörtlichen Übersetzungen, als Zitat durch Anführungszeichen kenntlich gemacht sind ausschließlich (meine) wörtlichen Übersetzungen.

Eine letzte Anmerkung zur Sprache: Wenn im folgenden von Unternehmern die Rede ist, sind immer Unternehmerinnen mit gemeint. Dasselbe gilt für alle anderen Bezeichnungen. Nur in dem Falle, dass es geschlechtsspezifische Unterschiede gibt, schlagen sich diese auch sprachlich nieder.

Mein besonderer Dank gilt Thomas Krämer-Badoni, meinem Doktorvater für sein Vertrauen auf meinen Orientierungssinn auf offener See und meine technische Ausrüstung für deren Überquerung, Gerhard Bahrenberg, meinem Zweitgutachter, meinen Kollegen vom 'Forschungsinstitut Stadt und Region' und vom Kolleg 'Global – lokal' für ihr Feedback, Wolfram Elsner für die anregenden Diskussionen, Dirk Müller, den ich aus den Augen verlor, Barbara Noack und meinem geliebten Marcello für seinen Beistand im Endspurt.

Ohne den anregenden Austausch, die bereitwillige Unterstützung und die herzliche Aufnahme meiner italienischen Kollegen Francesca Gambarotto, Fiorenza Belussi, Patrizia Messina und Stefano Solari, ohne die Diskussionen mit Gabi Dei Ottati wäre diese Arbeit so nicht zustande gekommen. Mein Dank geht ebenso an Andrea Ferlini und die Familie Santonocito für ihre Gastfreundschaft, an Mario Attombri, Angelo Bolzonello und die zahlreichen Unternehmer und Interviewpartner, die mir ihre knapp bemessene Zeit schenkten und mir weit tieferen Einblick in ihr Leben gewährten, als ich in meinen kühnsten Vorstellungen zu hoffen gewagt hatte.

Übersicht

Die vorliegende Arbeit ist dem sozio-kulturellen Kontext der Netzwerkökonomie auf der Spur. Die Einleitung enthält ein Szenario, in dem die lokalen sozio-ökonomischen Systeme der drei Distrikte kurz umrissen werden sowie die Fragestellung der empirischen Untersuchung.

Im Teil 1 wird der theoretische Zugang zum Forschungsthema entwickelt. Den Ausgangspunkt bilden fünf Diskurse – Neoregionalismus, soziales Kapital, innovatives Milieu, Industriedistrikt und flexible Spezialisierung –, die auf das Dritte Italien aus ihrem jeweils eigenen Blickwinkel Bezug nehmen. Die relativ ausführliche Darstellung der Diskurse erfolgt unter besonderer Berücksichtigung ihrer Ausführungen zu Einfluß und Merkmalen der sozio-kulturellen Hintergründe der sozio-ökonomischen Entwicklung des Dritten Italien und dient vor allem der allgemeinen Einführung in die Thematik. Sie weisen zwar die Richtung für die empirische Untersuchung, bilden aber nicht die theoretische Grundlage. Die Präsentation der Forschungsergebnisse orientiert sich insofern an den fünf Diskursen, als sie kritisch auf sie Bezug nimmt.

Nach einem Abschnitt zum Zusammenhang zwischen Ökonomie und Kultur im allgemeinen folgt eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Netzwerkdiskurs, um die Merkmale erfolgreicher Unternehmensnetzwerke einerseits und die Netzwerkpraktiken idealtypischer Akteure andererseits herauszuarbeiten. Sie bilden den Vergleichsmaßstab in der Analyse der erhobenen Netzwerke und der Praktiken der venetischen Unternehmer.

Im Teil 2 werden der regionale Entwicklungspfad des Dritten Italien im allgemeinen und Venetiens im besonderen seit dem ausgehenden 19. Jh. skizziert und die Methoden der Erhebung und der Analyse des empirischen Materials vorgestellt. Die folgenden Abschnitte bilden den innovativsten Teil der Arbeit.

Teil 3 enthält die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Die Analyse des empirischen Materials erfolgt auf zwei Ebenen, auf der Ebene der Unternehmensnetzwerke und auf der Ebene des *action sets* der Unternehmer. Vorgestellt werden die Akteure der beiden Netzwerke und ihr Zusammenspiel. Um die Struktur und die *governance* der Netzwerke offenzulegen, wird der Fluß von Ressourcen (Geld, Material, Aufträge, Unterstützung jeglicher, auch affektiver Art) zwischen den Netzwerkakteuren verfolgt wird. Auf die Netzwerkanalyse folgt die Analyse der Praktiken – Interaktions-, Handlungs-, Denk- und Deutungsmuster – der Akteure.

Im Teil 4 werden die Ergebnisse der Fallstudie in ein allgemeineres Schema gebracht und die Praktiken der Akteure verschiedenen Kulturdimensionen zugeordnet, die zusammen eine Netzwerkkultur charakterisieren – die selbstredend nicht zwangsläufig eine Netzwerkökonomie bedingt, welche stets auch günstiger äußerer Bedingungen bedarf. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf, den die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung aufzeigen.

Einleitung

1. Szenario

Segusino. Ein Ort in der beschaulichen Hügellandschaft mit weinbewachsenen Hängen zwischen der nördlichen Adriaküste und den italienischen Alpen. 2000 Einwohner. Der Großteil der arbeitsfähigen Bevölkerung arbeitet, mittel- oder unmittelbar, in der Brillenherstellung. Sogar der einzige Gemischtwarenladen im Dorf verkauft Brillenbügel, kleinste Schrauben und Scharniere. Die im Ort gefertigten Brillenfassungen für Seh- und Sonnenbrillen werden in der ganzen Welt verkauft, in den USA, in Spanien, in Portugal, in der Türkei, in den Arabischen Ländern, in China, in Australien, entweder unter Phantasienamen oder als Markenartikel von Gucci, Chanel, Armani und anderen Designerlabels. Bis Anfang der 90er Jahre reisten die Kunden höchstpersönlich aus Europa, dem Nahen Osten und den USA an, heute kümmern sich Handelsgesellschaften um den Verkauf, oder die Unternehmer treffen die Kunden auf den internationalen Messen in Mailand, Paris und New York.

Im Ort ist einer von fünf Bewohnern im arbeitsfähigen Alter Unternehmer. Sie leiten Ein-Mann-Betriebe oder, alleine oder mit Sozii, gleich mehrere Betriebe mit Dutzenden von Angestellten. Als Inhaber firmieren sie selbst, oder die Ehefrau oder auch die Kinder. Jeder kennt jeden, jeder weiß alles über alle, inklusive der Preise. Wenn einer der Unternehmer das Produkt zu einem niedrigeren Preis als alle anderen verkauft, gilt dies als Signal dafür, dass er kurz vor dem Aufgeben ist. Man teilt das Wissen, die Aufträge und die Kunden. Hat man eine Frage zu einer technischen Neuerung, ruft man beim Konkurrenten an, der bereits Erfahrung damit hat und läßt sich alles erklären. Man leiht sich kurzfristig Maschinen aus, um Sonderwünsche des Kunden zu erfüllen. Wird ein Arbeitnehmer vorstellig, ruft man beim Konkurrenten an oder trifft ihn am Abend auf der Piazza und fragt ihn, ob er damit einverstanden ist, wenn jener seinen Betrieb verläßt. Ist wegen einer Fehlproduktion das Material ausgegangen, ruft man beim Konkurrenten an und fragt, ob er kurzfristig aushelfen kann. Wenn der Konkurrent selber nicht genügend im Lager hat, ruft dieser bei anderen an und sieht zu, dass der erste das nötige Material bekommt. Beim Lieferanten zu bestellen hätte keinen Sinn, er würde erst in vierzehn Tagen liefern. Hat man einen neuen Kunden, ruft man bei den Konkurrenten an, ob er beim letzten Mal pünktlich bezahlt hat. Erhält man einen großen Auftrag, den man nicht alleine bearbeiten kann, nimmt man ihn trotzdem an. Man läßt einen Teil der Brillenfassungen von einem oder mehreren Konkurrenten herstellen. Eine

mündliche Absprache genügt als Geschäftsgrundlage. Allein die Übermittlung der technischen Daten erfordert die Schriftform und erfolgt am häufigsten per Fax. Die Fassungen verkauft man dem Kunden als die eigenen. Denn wichtig ist, dass der Kunde in Segusino kauft und nicht bei der Konkurrenz in China. Außerdem hängt der Zuschlag ohnehin nicht vom Preis oder von der Qualität der Arbeit ab. Die Preise sind die gleichen und jeder hier weiß alles rund um die Brille und versteht sein Handwerk. Bekommt einer den Zuschlag, kann er eben besser mit dem Kunden, ist ihm sympathischer, oder er bietet ihm einen besseren Service. Ist die eigene Auftragslage schlecht, bleibt immer noch die Möglichkeit, die Herstellung von Brillenfassungen der eigenen Marke vorläufig auszusetzen und sie für einen Konkurrenten unter dessen Marke herzustellen. Dann ist man *terzista*, jemand, der für Dritte arbeitet. Denkbar ist auch die Kombination: Man stellt Brillenfassungen der eigenen Marke und für Dritte her. Hauptsache, man meistert die Krise. Um zu wissen, ob die Geschäfte eines Konkurrenten gut laufen, braucht man nur zu beobachten, wie oft die Autos seiner Frau und seiner Kinder wechseln und ob er mit seinen Angestellten auch am Sonntag arbeitet. Langfristig erkennt man seinen geschäftlichen Erfolg an den Investitionen im Betrieb, der Immobilie wie auch den Maschinen. Am Haus erkennt man ihn kaum, an seiner Kleidung erst recht nicht und an seinen Urlauben auch nicht. Wenn überhaupt, dann verbringt er sie in der Sommerfrische oder an der nahegelegenen Adriaküste.

Das liest sich wie das "Märchen von den Konkurrenten, die beschlossen zu kooperieren, nicht in die Welt hinauszogen, sondern die weltweiten Kunden zu sich 'nach Hause' holten und zu Wohlstand kamen", ist aber das Ergebnis einer empirischen Erhebung und Realität. Zumindest eine Seite der Realität.

In ihrem ganzen Umfang erschließt sich die Erfolgsgeschichte Segusinos erst mit einem Blick in die Geschichte. Bis Anfang der 60er Jahre des 20. Jhs. war die Region Venetien die ärmste Norditaliens. Die Bewohner Segusinos lebten von der Landwirtschaft, die dermaßen wenig einbrachte, dass die jungen Leute seit dem Ende des 19. Jhs. in drei großen Migrationswellen ihr Land in Richtung Amerika und Australien verließen, oder in den nördlichen Industrieländern Europas ihr Glück versuchten. Einziges Unternehmen in Segusino war ein Stahlwerk, das immer noch besteht – und durch die bauliche Ausdehnung des Ortes heute mitten im Dorf steht. In den 50er Jahren kam ein Mann aus den Bergen des Cadore herunter in die Hügel nach Segusino und gründete die erste Brillenmanufaktur. In den 60er Jahren stellten sich die ersten Bewohner Segusinos eine Maschine in den Keller und gründeten ihren Handwerksbetrieb. Seit den 70er Jahren kehrten die Emigranten mit einem kleinen Kapital

wieder nach Segusino zurück. Seit den 90er Jahren suchen die Unternehmer händeringend nach Arbeitskräften und stellen Immigranten aus dem Senegal, aus Marokko und aus China ein.

Segusino ist ein "virtuelles Unternehmen", eine temporäre, ex-ante befristete, projektbezogene Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen, die ihre Kernkompetenzen kombinieren.¹ Die Familie ist die Basis dieses Produktionssystems. Ehefrauen und Kinder sind selbstverständlich Betriebsangehörige. Die Trennung von Berufs- und Privatleben ist schon als Begrifflichkeit unverständlich. Die Unternehmen sind weitgehend Personengesellschaften, am beliebtesten ist die Rechtsform der OHG.

Wer dazugehören will, arbeitet viel. Zuwanderer werden in diese *community of labour*² aufgenommen, wenn sie viel arbeiten, eine Familie gründen und im Ort zumindest eine Eigentumswohnung erwerben. Wer dem Druck des ausgeprägten Arbeitsethos' nicht gewachsen ist, der zieht möglichst weit weg, oder wird psychisch krank, oder beides. Oder er wählt den Freitod als letzten Ausweg.

Undenkbar, was aus Segusino würde, wenn die Auftragslage im Brillengeschäft insgesamt schlecht oder die chinesische Konkurrenz tatsächlich zu stark würde. Die Bevorzugung der Zusammenarbeit von selbständigen Unternehmern erweist sich in diesem Licht als Abwälzen

¹ Der Begriff "virtuelles Unternehmen" ist insofern irreführend, als "virtuell" die Assoziation hervorrufen würde, es gäbe dieses Gebilde gar nicht. Virtuell meint lediglich, dass es nicht *ein* Unternehmen, sondern *viele* Unternehmen sind, die durch ihre Vernetzung auf die Abnehmer wie *eines* wirken. Bisweilen wird deshalb der Begriff "dynamisches Unternehmensnetzwerk" vorgezogen (zur Analogie zwischen Industriedistrikt und "virtuellem Unternehmen" vgl. Albertini/Pilotti 1996, XX).

Die Übertragung des Konzepts auf Segusino könnte in Bezug auf die zeitliche Dimension problematisch sein. Ein virtuelles Unternehmen ist eine temporäre, ex-ante befristete, projektbezogene Zusammenarbeit, die Unternehmen Segusinos arbeiten aber teilweise über Jahrzehnte wenn nicht dauernd, so doch immer wieder zusammen. Auch werden langfristige Beziehungen mit Zulieferern (die Produktteile liefern) und insbesondere Lieferanten (die Material liefern) wegen der daraus folgenden größeren Zuverlässigkeit in Qualität und Lieferpünktlichkeit bevorzugt. Diese Bedingungen sprechen auf den ersten Blick gegen eine "temporäre" Zusammenarbeit. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass die langfristige Zusammenarbeit eine Aneinanderreihung von einzelnen Projekten ist. Die Verträge werden jeweils nur über ein Produkt in einer bestimmten Liefermenge geschlossen. Einen zeitlichen Rahmen der Zusammenarbeit legen die Verträge nicht fest. Er ergibt sich in gewissem Sinne aus praktischen Gründen. Da Seh- und Sonnenbrillen stark saisongebunden sind, endet die Zusammenarbeit im Hinblick auf das jeweilige Produkt spätestens mit dem Ende der Saison. Sind mit dem Besuch internationaler Messen die neuen Trends ausgemacht, wird die Produktpalette für die neue Saison festgelegt. Für deren Fertigung wird gerne auf Zulieferer und Lieferanten zurückgegriffen, mit denen in der Vergangenheit bereits gute Erfahrungen gemacht worden sind. Eine wie auch immer gestaltete Garantie für eine langfristige Zusammenarbeit gibt es indes nicht.

² Die wörtliche Übersetzung vom Italienischen *comunità di lavoro* ins Deutsche "Arbeitsgemeinschaft" erscheint wegen des vielfältigen Gebrauchs des Begriffes unpassend. Zutreffender ist wohl die Übersetzung "Gemeinschaft von Arbeitenden". Um Mißverständnissen vorzubeugen, wird die englische Übersetzung *community of labour* bevorzugt.

des unternehmerischen Risikos. Ein Unternehmer wird nie arbeitslos. Er hat nur zu wenig zu tun. Immerhin ist es kein gesellschaftlicher Makel, als Unternehmer – vorläufig – aufgeben zu müssen. Bisweilen fällt eben einer durch das marktwirtschaftliche Sieb. Ihm bleibt die Möglichkeit, sich kapitalkräftige Partner zu suchen. Oder seinen Betrieb an einen kapitalkräftigen branchenfremden Unternehmer oder an einen Konkurrenten zu verkaufen und als abhängig Beschäftigter weiterzuarbeiten. Oder seinen Betrieb zu schließen und als Berater oder Arbeitnehmer für einen (ehemaligen) Konkurrenten zu arbeiten. Bisweilen allerdings bricht in einem Betriebsgebäude des Nachts oder am Wochenende ein Brand aus und zerstört es. Die Brandursache ist vielfach "ungeklärt".

In Segusino gibt es als Freizeiteinrichtungen einen Sportplatz und eine Bibliothek. Die Schule ist die erste Ganztagschule der weiteren Umgebung. Nur einzelne besuchen weiterführende Schulen in den Nachbarorten. In den vergangenen Jahrzehnten hatte ein einziger Unternehmer für den Kommunalrat kandidiert. Er war Anfang der 90er Jahre Bürgermeister und ist gegenwärtig Vorsitzender der "Freunde der Emigranten von Segusino". Er war selbst für ein paar Jahre nach Kanada ausgewandert. Ansonsten beschränkt sich die Beteiligung der Unternehmer an den zahlreichen Vereinen auf die stille Mitgliedschaft und auf das Sponsoring. Das weitaus häufigste Thema in der Unterhaltung mit Freunden ist die Arbeit und alles, was das Geschäft betrifft.

Segusino ist keine Insel in Venetien. Die ganze Region besteht aus einer Aneinanderreihung von Industriedistrikten³. Nur 15 km weiter südlich von Segusino liegt Montebelluna, die Hochburg der Sportartikelproduktion. Seit dem ersten Skischuh aus Kunststoff von Nordica in den 60er Jahren hat sich allerdings einiges getan. Montebelluna begann wohl als Distrikt des Ski- und Sportschuhs, mittlerweile allerdings sprechen die Unternehmer vom *sistema moda*: Geboten wird alles für den sporttreibenden und für den sportiven Kunden. Das Schema bleibt dasselbe wie in Segusino, nur dass Montebelluna ein Städtchen mit 28000 Einwohnern ist, mit eigenem Kino, weiterführenden Schulen und dem *Museo dello Scarpone*, das weniger ein Schuhmuseum denn ein Schulungs- und Tagungszentrum ist. In der ausschließlich mit Sponsorengeldern restaurierten Villa mit der technischen Vorrichtung für Telekonferenz werden Schuhdesigner ausgebildet. Weil in Montebelluna Trends gemacht werden,

³ Segusino selbst ist in der Wahrnehmung der Bevölkerung und in der 1991 von staatlicher Seite vollzogenen territorialen Bestimmung der Industriedistrikte nicht als eigenständiger Industriedistrikt ausgewiesen, sondern gehört zum Brillendistrikt, der sich bis in die Berge des Cadore im Norden und bis Padua (wohin das Großunternehmen Safilo seinen Sitz verlegte) im Süden ausdehnt. Segusino nimmt innerhalb des Brillendistrikts insofern eine Sonderstellung ein, als es zu einem anderen Verwaltungskreis gehört und auch räumlich vom übrigen Distrikt deutlich abgegrenzt ist. Zur Definition von Industriedistrikt siehe Teil 1, 1.4.

übersiedelten große Unternehmen wie Adidas-Salomon und Nike ihre Designabteilungen nach Montebelluna oder kauften einen kleineren einheimischen Betrieb.

Auch in Montebelluna behauptet jeder Unternehmer, er kenne jeden – auch wenn sich das bei der Überprüfung als Fehleinschätzung erweist. Was zählt ist, dass er davon überzeugt ist, jeden seiner Konkurrenten zu kennen, entweder persönlich oder mittelbar über seine Zulieferer oder Lieferanten oder auch über seine Kunden bzw. Auftraggeber. Er kennt einen, der den anderen kennt. Das reicht. Ganz und gar nicht ungewöhnlich ist es indes nicht, dass Konkurrenten mit ihren Familien gemeinsam (Bade-)Urlaub machen.

Auch Montebelluna ist ein "virtuelles Unternehmen", nur ausdifferenzierter als Segusino. Die Unternehmen setzten auf kontinuierliche technische Innovation und einige spezialisierten sich nicht auf ein Produkt, sondern auf ein Verfahren oder auf die Entwicklung und Herstellung oder auf die Bearbeitung von Materialien.

Die Unternehmen, weitestgehend Familienbetriebe, stoßen zunehmend an ihre (Kapital-) Grenzen. Sie öffnen sich neuen Arrangement und schließen sich zu einer GmbH oder einer AG zusammen oder werden von ihren eigenen Managern gekauft. Manch ein Betrieb soll gar beim Glücksspiel den Inhaber gewechselt haben.

Es gibt noch einen weiteren Unterschied zu Segusino: Teile dieses "virtuellen Unternehmens" Montebelluna liegen in Rumänien und in Kroatien. Weil in diesen Ländern die Arbeitskosten niedriger sind als in Italien, wurden die arbeitsintensiven Abschnitte des Produktionsprozesses seit 1990 ausgelagert. Es handelt sich nicht um eigentliches *Outsourcing*, denn die Unternehmer Montebellunas arbeiten nicht etwa mit Zulieferbetrieben aus Osteuropa zusammen. Sie gründeten dort eigene Unternehmen, die von italienischen Technikern geleitet werden und dehnten auf diese Weise das "virtuelle Unternehmen" über die italienischen Landesgrenzen aus. Inzwischen haben einige Unternehmen auf der Suche nach niedrigen Arbeitskosten bereits Betriebe in China und Singapur gegründet und erschließen allmählich den ostasiatischen Raum. Die räumliche Entfernung wird teilweise mit technischen Hilfsmitteln überwunden, die Vorliebe für *face-to-face*-Beziehungen aber wird aufrechterhalten. Entweder fliegen die Unternehmer selber allwöchentlich nach Rumänien oder fahren im Auto nach Kroatien, oder sie schicken einen ihrer Angestellten. Die mehr oder weniger zeitlich befristete Entsendung von Technikern ist üblich. Einige Unternehmer haben nach jahrelanger Zweigleisigkeit den Betrieb in Italien auf die Verwaltung reduziert oder ganz aufgegeben und verbringen die Woche vor Ort und die Wochenenden in Montebelluna.

Dennoch bedeutet diese territoriale Abwanderung eben nicht das Verlassen des "virtuellen Unternehmens".

Rund 50 km weiter südlich liegt Stra, 7200 Einwohner. Es liegt an der *Riviera del Brenta* zwischen Padua und Venedig, dem ältesten Industriedistrikt im Nordosten Italiens. Seit über 100 Jahren werden hier Schuhe hergestellt. Die hochwertigen Damen- und Herrenschuhe werden inzwischen für die namhaftesten Designerhäuser produziert. Dennoch: Auch hier kennt jeder jeden. Auch hier fühlt man sich einer *community of labour* zugehörig. Aufträge bedürfen nicht der Schriftform. Zu den Projekten gibt es wohl Aufzeichnungen, sie sind aber nicht unterzeichnet und aus ihnen erwachsen deshalb auch keine einklagbaren Ansprüche. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Unternehmer ihre Kunden als ihre Freunde bezeichnen. Auf die Frage, was er unter Freund verstehe, antwortet beispielsweise ein Unternehmer: In seinem Ferienhaus mit ihm und seiner Familie den Badeurlaub verbringen. Die Kunden sind Designerhäuser wie Magli, Chanel, Dior und andere weltweit bekannte Marken.

Die meisten Schuhunternehmen in Stra sind Familienbetriebe. 2001 wurde das erste Unternehmen einem (französischen) Großkonzern einverleibt. Im Ort gibt es eine hohe Konzentration von Designern. Die verarbeitenden Betriebe konzentrieren sich weitgehend auf Schuhe des obersten Preissegments und auf dazu passende Accessoires. In den Schuhgeschäften wird der Kundin unter Umständen unaufgefordert angeboten, das gewünschte Schuhmodell in einer anderen Farbe fertigen zu lassen. Auch die dazu passende Handtasche darf gewählt werden. Genannter Bearbeitungszeitraum: 14 Tage. Das Angebot gilt ohne Aufpreis.

Dieses "Szenario" ist das Ergebnis einer empirischen Erhebung in den drei venetischen Ortschaften Segusino, Montebelluna und Stra, die 2001 auf der Grundlage problemzentrierter Interviews durchgeführt wurde.

2. Fragestellung

Der Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist auf den ersten Blick nicht neu. In jeder Stadt und selbstverständlich in jedem Dorf kennen sich die Unternehmer und insbesondere die Handwerker untereinander. Auch dass sie häufig zusammenarbeiten, ist keine neue Erkenntnis. Die Besonderheit Venetiens liegt im Ausmaß der Kooperationen und in ihrem Ergebnis. Die venetischen Unternehmer bilden keine Kartelle und schaffen keine mafiosen Strukturen. Sie bilden innovative Netzwerke. Das Ergebnis der Vernetzung der kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine seit Jahrzehnten anhaltende erfolgreiche Präsenz ihrer

Produkte auf dem Weltmarkt. Hinzu tritt als weitere Besonderheit, dass sich das Vernetzungsmuster, zusammen mit der ausgeprägten Tendenz zur selbständigen Unternehmertätigkeit, nicht auf einzelne Ortschaften beschränkt. Es charakterisiert die gesamte Region.

Auch in einem anderen Sinn ist der Untersuchungsgegenstand nicht neu. Das oben beschriebene, aus der empirischen Erhebung abgeleitete Szenario in den Ortschaften Segusino, Montebelluna und Stra mag in manchem Detail zwar über das Bekannte hinausgehen. Es entspricht aber weitgehend dem, was eine ganze Reihe von Autoren aus ihrem jeweiligen wissenschaftsdisziplinären Blickwinkel als sozio-ökonomisches System beschreiben, das für die Regionen des Dritten Italien kennzeichnend sei: als erster Arnaldo Bagnasco (1977), der den Begriff des "Dritten Italien" prägte, dann Michael Piore und Charles Sabel mit ihrem Konzept der flexiblen Spezialisierung, schließlich die Autoren, die sich mit dem Industriedistrikt befassen, Giacomo Becattini, Sebastiano Brusco, Gabi Dei Ottati, Carlo Trigilia, Enzo Rullani, Giancarlo Corò, Fiorenza Belussi, um nur einige zu nennen, und endlich die Forscher des GREMI⁴, die den Begriff des innovativen Milieus prägten, Roberto Camagni, Denis Maillat, Olivier Crevoisier, Michael Quévit, Lanfranco Senn und andere.

In all diesen soziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungen bleibt aber die eine Frage weitgehend offen, was dieses sozio-ökonomische System überhaupt ermöglichte und vor allem immer noch ermöglicht. Diese Frage stellt sich um so eindringlicher, als die Unternehmensnetzwerke in den Industriedistrikten des Dritten Italien nicht etwa das Ergebnis einer konzertierten politischen Aktion, sondern vielmehr das Ergebnis eines "spontanen, [...] unerwarteten und nicht geplanten Prozesses" (Bagnasco 1999b,103) sind.

Nicht nur erleben darüber hinaus die Begriffe "Netzwerk" und "Vernetzung" im ökonomischen ebenso wie im politischen und sozialen Kontext eine bereits seit Jahren andauernde Hochkonjunktur. Sie werden auch als richtungsweisend für das Unternehmen der Zukunft erachtet. "Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jh.s" (Malone/Laubacher 1999). Haben die Unternehmer Venetiens also die Zukunft vorweggenommen?

Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre wurde das Dritte Italien zu einem geflügelten Wort für regionales Wachstum in vernetzten Strukturen (vgl. Bathelt 1998). Regionale Produktionssysteme erhalten gegenwärtig viel Aufmerksamkeit und die Schaffung von

⁴ GREMI für Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (Neuchâtel).

Industriedistrikten wird als eine vielversprechende Entwicklungsperspektive und als einer der Ansatzpunkte regionalpolitischer Investitionen zum Wandel von Industrieregionen und vor allem von eher notleidenden Industrien gesehen (vgl. Windeler 2001). So finden sich gegenwärtig weltweit Versuche, das im Dritten Italien herausgebildete politische und soziale System kollektiver Akteure mehr oder weniger erfolgreich zu kopieren. Beispiele für solche exogen, politisch gezielt initiierten Programme zur Schaffung einer vernetzten Ökonomie finden sich mit in Spanien, Deutschland, Dänemark, Portugal, Frankreich, Schweden, den USA und Japan.

Unbestritten scheint, dass es in und außerhalb Europas Regionen gibt, die wirtschaftlich sehr erfolgreich sind oder in den letzten Jahrzehnten des 20. Jhs. geworden sind – das Dritte Italien zählt ebenso dazu wie Baden-Württemberg, die Region Rhône-Alpes, die Route 128 und Silicon Valley⁵. Ebenso unbestritten scheint, dass es andere Regionen gibt, in denen der wirtschaftliche Aufschwung trotz großer Anstrengungen nicht gelingen will – etwa in den einigen deutschen Bundesländern. In den ersteren wird vielfach auf die Vernetzung der Akteure untereinander und mit ihrem Umfeld als Bedingung für ihren Erfolg oder zumindest als erfolgsfördernd verwiesen (vgl. Perulli 1998; Bathelt 1998; Bathelt/Glückler 2000). Die Vernetzung erfolgt in Venetien auf Eigeninitiative der Wirtschaftsakteure, die einer ihnen eigenen Neigung zu folgen scheinen, während in der "Lernenden Region Dessau" etwa Vernetzungen von Unternehmen untereinander und mit dem regionalen Territorium von politischen Akteuren angeschoben und aufgebaut werden, die mit dem Versiegen der Förderungsmittel vielfach auch wieder einschlafen (vgl. Ulla Peters 2001). Gibt es also eine auf ihre kulturelle Prägung zurückzuführende Prädisposition von ökonomischen Akteuren zur Vernetzung?

Die vorliegende Untersuchung fragt nach dem konkreten sozio-kulturellen Kontext von innovativen Unternehmensnetzwerken. Am Anfang stand das Interesse an der Frage, was den Unternehmern Venetiens die Entwicklung dieses "Erfolgsmodells der Zukunft" – vernetzt, klein und flexibel – ermöglicht haben könnte. Wenn die Struktur und die *governance* von Netzwerken ihre Performanz bedingen und wenn die Kultur sowohl Struktur als auch *governance* von Netzwerken beeinflusst (vgl. Elsner 2003), so stellt sich um so eindringlicher die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der regionalen Kultur Venetiens und den vielfach beschriebenen Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen. Gibt es eine

⁵ Das Silicon Valley ist ein Hinweis darauf, dass auch in technologisch komplexen Branchen regionale Produktionsnetze mit unternehmensübergreifender Arbeitsteilung entstehen können (vgl. Saxenian 1994).

"Vernetzungsmentalität" (Krätke 1995, 217), die sich in bestimmten Beziehungs- und Handlungsmustern niederschlägt? Wie sind diese Muster beschaffen? Wie schlagen sie sich in der Struktur und in der *governance* der Netzwerke nieder? Gibt es sozio-kulturelle Gründe dafür, dass Unternehmer von kleinen und mittelständischen Betrieben bestimmter Regionen generell in besonders starkem Maße bereit sind, Netzwerke aufzubauen und zu nutzen, so dass sie dadurch gemeinsam eine hohe ökonomische Performance⁶ erreichen? Mittelbar geht es also ebenso um die Frage nach den lokalen Bedingungen der Globalisierung, wenn darunter mit Elmar Altvater und Birgit Mahnkopf (1996) die Integration lokaler Unternehmen in den modernen Weltmarkt verstanden wird.

⁶ Performanz meint dabei die quantifizierbaren Ergebnisse ökonomischer Prozesse: Wie viele und welche Art von Handels-, Prestige- und für den Lebensunterhalt notwendigen Güter hergestellt werden; wie gleich oder ungleich das Einkommen verteilt ist. Performanz bezieht sich ebenso auf die Produktivität von Arbeit, Land und anderen Ressourcen (vgl. Dalton 1973).

TEIL 1 – Theoretische Ansätze

1. Erklärungsansätze

Auf die im Szenario beschriebene sozio-ökonomische Realität nehmen verschiedene analytische Ansätze Bezug. Sie wird etwa als Industriedistrikt, als innovatives Milieu und als Beispiel der flexiblen Spezialisierung charakterisiert. Diese Konzepte sind auf lokale Systeme zugeschnitten, während der Diskurs des Neoregionalismus' und der des sozialen Kapitals regionale bzw. auch nationale Wirtschaftssysteme im Blick haben. Im folgenden werden verschiedene Theorieansätze mit ihrem jeweils eigenen Blickwinkel vorgestellt. Die kritische Auseinandersetzung mit diesen Theorieansätzen soll klären, ob und inwieweit sie als Grundlage für die vorliegende Untersuchung mit ihrer Frage nach dem Zusammenhang von Netzwerkökonomie und Regionalkultur dienen können. Das besondere Interesse gilt deshalb ihren Erklärungsangeboten für die sozio-kulturellen Faktoren, welche die Entstehung, die Funktionsweise und die Performanz der regionalen Netzwerke vorwiegend kleiner und mittelständischer Unternehmen bestimmen. Zugleich dient die Darstellung der verschiedenen Ansätze auch dazu, diejenigen – insbesondere ökonomischen – Merkmale der in Venetien empirisch untersuchten sozio-ökonomischen Systeme herauszustellen, auf welche die vorliegende Untersuchung ihrem Anspruch nach nicht eingehen will.

1.1. Neoregionalismus

In der Diskussion über Charakter und Folgen der globalisierten Ökonomie dominieren im wesentliche zwei Positionen, die sich im Hinblick auf die Bedeutung regional/lokaler Bedingungen auf zwei grundlegende Argumentationen zurückführen lassen. In der ersten Position dominieren Prozesse der Entgrenzung und Entbettung (statt vieler: vgl. Altwater/Mahnkopf 1996) mit der Folge, dass internationale Unternehmen als "standortlos" gelten. Lokale und regionale Bedingungen spielen nur insofern eine Rolle, als der Erwerb von Produktionsfaktoren weltweit dort stattfinden, wo diese jeweils am kostengünstigsten sind (vgl. Thurow 1996). Der Globalisierungsprozeß führt nach dieser Position zu einer definitiven Entlokalisierung der transnationalen Unternehmen, die als die eigentlichen *global players* weder lokal noch national gebunden, sondern Knotenpunkte eines sich permanent verändernden transnationalen Netzes sind. Ihre Bindung ist das Netz im "*global space of flows*" (vgl. Castells 1989).

Die zweite Position, die sich unter dem Begriff Neoregionalismus (vgl. Perulli 1998) subsumieren läßt, geht davon aus, dass verringerte Standortbindungen und die Möglichkeit des *footloose*-Wirtschaftens durchaus nicht automatisch zu einem Abbau industrieller Standortschwerpunkte und zu räumlicher Dispersion führen (vgl. Bathelt/Glückler 2000), sondern dass die territoriale Verankerung von Unternehmen durchaus einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann (vgl. Porter 1990). Diese Position verknüpft den Netzwerkgedanken mit dem Konzept der Region als einem räumlichen Synergie- und Innovationssystem. Nicht das einzelne Unternehmen ist der entscheidende Motor des technologischen und ökonomischen Fortschritts. Vielmehr wird die Region bzw. das regionale Innovationssystem als eigentlicher Innovator betrachtet. Die Innovationsprozesse werden wohl von den einzelnen Unternehmen vorangetrieben, über den Erfolg dieser Anstrengungen aber entscheidet letztlich ihre Einbettung in ein entsprechendes innovatives "regionales Milieu" (vgl. Läßle 1999).

Während sich also für die erste Position die Bedeutung von Regionen lediglich als Kostenfaktor niederschlägt, vermittelt sich der Wettbewerbsvorteil in der zweiten Position über die räumliche Clusterung spezifischer, regional entwickelter Fähigkeiten und Kenntnisse, die sich durch ihre Innovations- und Qualitätsmerkmale einer rein kostenorientierten Strategie global agierender Unternehmen als überlegen erweist.

Die Neoregionalisten sehen in Regionen sind territoriale Einheiten, die als "sozialökonomische Verflechtungsräume" (vgl. Läßle 1991) und als "relationale Räume" (vgl. Krätke 1995) zu begreifen sind. Ebenso ist Region eine politische Einheit, die im Zuge der Globalisierung, und in Europa weiter verstärkt durch die europäische Einigung und der damit einhergehenden Schwächung der einzelnen Nationalstaaten, zunehmende Bedeutung als politischer Akteur erlangt (vgl. Perulli 2000). Die Regionalisierung drückt darüber hinaus aber auch einen symbolischen Prozeß aus. Sie ist "die Anerkennung einer territorialen Einheit, einer Schicksalsgemeinschaft, einer Funktion der Allokation und der räumlichen Verteilung von Gütern"¹ (Perulli 1998, 11). Sie verweist auf eine territoriale Identität, die nicht zuletzt deshalb mit dem wirtschaftlichen Erfolg eng verbunden ist, weil die regionale Identität, im Sinne der Zuschreibung von außen als auch im Sinne der Zuschreibung durch die eigenen Bewohner, in erheblichem Maße auf wirtschaftlichen Eigenheiten gründet (vgl. Pichierra 1998).

Die Bedeutung von Räumen angesichts der allgemeinen Globalisierungstendenzen stellen nicht nur Neoregionalisten heraus. Anthony Giddens (1988) stellt zwei Tendenzen der

Moderne fest: einerseits die Entbettung sozialer Beziehungen aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen, andererseits ihre Rückbettung in lokale Handlungskontexte (vgl. Giddens 1995). Trotz der Entbettungstendenzen bleibt die Bedeutung der räumlichen und zeitlichen Kontextualität gesellschaftlichen Handelns bestehen (vgl. Giddens 1988). Der regionale Raum gilt als Bezugsrahmen gesellschaftlichen Handelns.

Die gewachsene Bedeutung der Region hat auch ökonomische Gründe. Sie ist eng mit dem Postfordismus verknüpft. Postfordismus ist eine Produktionsform, die zeitlich auf den Fordismus folgt. Während letzterer auf Massenproduktion und Marktbeherrschung ausgerichtet ist, nutzt die postfordistische Produktionsorganisation neue hochentwickelte Technologien dafür, standardisierte Produkte in kleinen Serien herzustellen und flexibel auf die Nachfrage zu reagieren (vgl. Rullani/Romano 1998; Perulli 1998). Bisweilen ist auch von peripherer oder diffuser Ökonomie die Rede. Peripher bezieht sich auf die Verortung der Produktionssysteme am Rande der großen (fordistischen) Industriezentren. Arnaldo Bagnasco spricht auch von "peripheren Unternehmen" (vgl. Bagnasco 1977), die er durch geringe Größe, durch Produktion auf Bestellung oder in kleinen Serien, durch die Ausrichtung auf den Wettbewerbs- und nicht auf die Marktsättigung, durch eingeschränkte Möglichkeiten der Entlohnung der Arbeitskraft und die Notwendigkeit, diese flexibel einzusetzen sowie durch die geringe Tendenz zum Wachstum gekennzeichnet sieht. Der Begriff der "diffusen Ökonomie" (vgl. Bagnasco 1999b) bezieht sich auf die Verteilung der Phasen des Produktionsprozesses auf viele Unternehmen. Diese Verteilung schlägt sich auch räumlich in einer diffusen Urbanisierung der ländlichen Gebiete nieder. Die diffuse Ökonomie ist an eine besondere soziale Struktur gebunden. Die Beobachtung, dass ganze Regionen durch diese Organisationsform von Ökonomie gekennzeichnet sind, führt Arnaldo Bagnasco zu dem Schluß, dass sie dort eine ihr kongruente soziale Struktur vorgefunden habe. Da in der Soziologie von der strukturellen Kongruenz zwischen Ökonomie, Gesellschaft, Kultur und politischem System ausgegangen wird, ist umgekehrt die Aussage ebenso zutreffend, dass die Gesellschaft eine ihr entsprechende Form der Ökonomie gefunden habe.

Im Falle der diffusen Ökonomie mit ihren vernetzten kleinen und mittelständischen Unternehmen von Postfordismus zu sprechen kann durchaus irreführend sein. Zwar ist "post" insofern zutreffend, als sie zeitlich nach dem Fordismus kommt. In der wissenschaftlichen Literatur wird aber stets betont, dass es im Grunde alte, traditionelle Strukturen sind, die im System der diffusen Ökonomie des Dritten Italien nun unter veränderten technisch-ökonomischen Bedingungen zum Tragen kommen (vgl. Bagnasco 1999b; Windeler 2001).

Soll der Kontrapunkt zum Fordismus aufrecht erhalten werden, könnte man also ebensogut von "Präfordismus" sprechen.

Weltweit erlangten spezifische territoriale Formen von Produktionsorganisation große Beachtung. Silicon Valley, die Route 128, das Baden-Württemberg oder das Dritte Italien sind nur einige Beispiele. Der Begriff "Drittes Italien" geht auf Arnaldo Bagnasco zurück (1977), der erstmals den seit der Einigung Italiens 1861 konstatierten Dualismus Nord/Süd in Frage stellt und eine differenziertere Betrachtungsweise des Nordens fordert. Durch eine Gegenüberstellung umfangreicher statistischer Daten und einen Abriss der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der verschiedenen Verwaltungsregionen Italiens zeigt Bagnasco, dass sich über die bekannten Unterschiede zwischen Nord und Süd hinaus die Regionen Mittel- und Nordost-Italiens – Toskana, Marken, Emilia-Romagna, Venetien, Friaul-Julisch Venetien und Trentino-Südtirol – nicht nur deutlich von den Regionen des Nordwestens unterscheiden: hier Netzwerke von kleinen und mittelständischen zumeist Familienbetrieben, dort fordistische Industriestrukturen. Arnaldo Bagnasco sieht in diesen unterschiedlichen Strukturen mehr als nur verschiedene Stadien der wirtschaftlichen Entwicklung und erkennt dem sozio-ökonomischen System der Netzwerke kleiner und mittelständischer Unternehmen einen eigenständigen und nicht nur vorübergehenden Status zu.

Die Unterschiede zwischen den Regionen dürften – Mobilität von Kapital und Arbeit vorausgesetzt – in Zukunft noch verstärkt werden. Nach Einschätzung der Neoregionalisten sind in einer globalen Wirtschaft Produkte und Dienstleistungen dort am besten zu erstellen, wo sich regional spezifische Fertigkeiten und Kenntnisse mit einer flexiblen Organisation und einem spezifischen Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz zu einem Innovationssystem verknüpfen (vgl. Perulli 1998). Die Konsequenzen der Globalisierung sind nämlich nicht so sehr Tendenzen der Deterritorialisierung der Produktionsprozesse als vielmehr eine größere Konkurrenz zwischen Territorien, bei der das soziale Kapital eine entscheidende Ressource darstellt, weil es letztlich die Nutzung des Human-, Finanz- und physischen Kapitals beeinflusst (vgl. Trigilia 1999). Der Wegfall der physischen Barrieren als Folge der Globalisierung der Märkte gibt nun den Blick auf andere Barrieren frei, nämlich auf innere Barrieren kultureller Natur (vgl. Marini 2000). Die kulturellen Besonderheiten von Regionen dürfen nicht nur als potentielle Beschränkung der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen werden, sondern sie können auch immaterielle Ressourcen sein, verborgene Schätze für das eigenständige Wachstum der vom Globalisierungsprozeß erfaßten Regionen. (Regional-) Kultur wird als einflußreiche Variable für die ökonomische Entwicklung ins Feld geführt (vgl.

Perulli 1998), ohne dass dabei allerdings Art und Ausmaß ihres Einflusses näher bestimmt würden. Nur soviel scheint klar: Erfolgreiche Regionen sind solche, in denen die Wirtschaftsakteure Netzwerke bilden.

Martin Heidenreich (1997) nennt es die "Paradoxie der Globalisierung": Weltweite Wettbewerbsvorteile können aus der regionalen Einbettung wirtschaftlicher Prozesse erwachsen. Weder natürliche Ressourcen, noch Transaktionskostensparnisse, verfügbare Kapitalien, komparative Faktorkostenvorteile, kooperative Arbeitsbeziehungen oder fachlich hochqualifizierte Arbeitskräfte scheinen Martin Heidenreich hinreichende Voraussetzungen für leistungsfähige Wirtschaftsregionen. Wichtiger dagegen sei "der produktive Nutzen direkter Interaktionen in kleinräumigen ökonomischen Verdichtungsräumen. [...] Der Zusammenhalt innerhalb eines regionalen Wirtschaftsklusters [wird] in der Regel durch eine regionale Ordnung, d. h. durch gemeinsam geteilte Bedeutungs-, Verhaltens- und Entscheidungsmuster sichergestellt" (Heidenreich 1997, 503), durch "eingespielte Routinen, Bräuche und allgemein akzeptierte Selbstverständlichkeiten, häufige persönliche Kontakte und Kooperationserfahrungen und 'kooperationsfördernde' Institutionen" (Heidenreich 1997, 504). Harald Bathelt spricht ganz ähnlich von einer "Kooperationskultur auf der Basis von engen sozialen Interaktionen und Vertrauen" (Bathelt 1998, 261). Eine solche regionale Ordnung kann entweder Ausdruck gemeinsamer soziokultureller Werte und Traditionen oder aber das Ergebnis positiver Kooperationserfahrungen oder Resultat institutionell stabilisierter Verhaltens-, Interpretations- und Beziehungsmuster sein (vgl. Heidenreich 1997). Zu Recht weist Martin Heidenreich darauf hin, dass räumliche Nähe zwar den Aufbau regionaler Produktions- und Kooperationsbeziehungen erleichtert, dass aber räumliche Nähe benachbarter Unternehmen nicht unbedingt mit sozialer Nähe einhergeht. Dennoch bleibt unklar, was letztlich den innovativen Charakter der regionalen Ordnung bedingt. Die angeführten Merkmale wie häufige Interaktionen, Konventionen und Routinen treffen ebenso gut auf mafiose Netzwerke zu.

Ein tieferes Verständnis der ursächlichen Prozesse, die die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen begründen, können nach Auffassung von Harald Bathelt und Johannes Glückler (2000) Erklärungsansätze bringen, die sich auf kreatives Handeln, Lernen und Innovieren konzentrieren. "Lernen und Kreieren sind soziale Prozesse, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zentral beeinflussen. Ihre entscheidende Konsequenz liegt darin, dass sie in der Gegenwart kontextualisiert und hinsichtlich zukünftiger Wirkungen kontingent sind" (Bathelt/Glückler 2000, 168). Ökonomisches Handeln ist soziales Handeln und also

kontextgebunden. Trotz spezifischer Bedingungen und Ziele des Handelns sind die Handlungsfolgen daher kontingent, d. h. nicht ex ante kalkulierbar. Spezifische Handlungszusammenhänge sind aber immer Ausdruck vorangegangenen Handelns und beeinflussen zukünftige Entscheidungen. Ausgehend von der Einbettung der ökonomischen Akteure in "fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen" (Bathelt/Glückler 2000, 170) verweisen Harald Bathelt und Johannes Glückler auf die lokalisierbaren Komponenten der *embeddedness* des ökonomischen Handelns: Unternehmen sind in nationalstaatliche institutionelle Zusammenhänge eingebettet, aber auch in lokale oder regionale Zusammenhänge, insbesondere wenn sie spezifische lokale Ressourcen, Arbeitsmarktstrukturen oder Zulieferpotentiale nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (vgl. Maskell/Malmberg 1999). Unternehmen einer Region können über enge Beziehungsgeflechte von lokalen Konventionen und Relationen profitieren, die Ausdruck gemeinsamer Normen, Routinen, Einstellungen und Ziele der regionalen Akteure sind.

Auch Michael Storper (1993) betont neben quantitativen Kostenstrukturen die besondere Bedeutung der sozialen Beziehungen in Innovations- und Wachstumsprozessen. Die Herausbildung von Konventionen und Relationen spielt in innovativen Industriezweigen eine große Rolle, weil sie die gegenseitigen Erwartungen der Akteure koordinieren. Konventionen sind also die sozio-ökonomischen Bedingungen auf regionaler Ebene (vgl. Hellmer et al. 1999). Technologisch anspruchsvolle Produktionen und komplexe Innovationsprozesse fordern interaktives Handeln und gemeinsame Problemlösungen zwischen Herstellern, Zulieferern und Abnehmern in einer Wertschöpfungskette. Komplementäre Produkte, Prozesse und Technologien, die aus einem regionalen Spezialisierungs- und Ballungsprozeß resultieren, können interaktive regionale Lernprozesse stimulieren und regionsspezifische Pfade der Wissens- und Technologieentwicklung bewirken.

Anhänger des evolutionären Ansatzes, der zu erklären versucht, warum sich ein Wandel in einer bestimmten Weise und Richtung vollzogen hat, heben die Bedeutung von Routinen im Sinne von Regeln und Gewohnheiten als institutionelle Arrangements hervor, die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse der Produzenten mit ihren Zulieferern und Kunden überhaupt erst ermöglichen (vgl. Nelson/Winter 1982). Die Routinen der Akteure erfolgreicher Regionen begünstigen Neuerungen und werden ihrerseits durch Erfahrungen innerhalb der Unternehmen und zwischen den Unternehmen fortlaufend verändert. Welche Neuerungen sich durchsetzen, kann das Ergebnis einer zielgerichteten Suche sein, oder auch durch zufällige, zunächst wenig bedeutsam erscheinende Ereignisse geprägt werden (vgl.

Grabher/Stark 1997). Entscheidungen und Suchprozesse sind in Strukturen kognitiver Routinen und Skripte (vgl. DiMaggio 1997) und in soziale Beziehungen eingebettet. Daher orientieren bereits getroffene Entscheidungen zukünftige Entscheidungen und lenken das zukünftige Handeln in eine bestimmte Richtung. Die spezifische Geschichte von Entscheidungen, Verhaltensweisen, Denkmustern und Einstellungen verläuft entlang evolutionärer Pfade, die durch ihre Vergangenheit orientiert und bedingt werden. Die technisch-ökonomische Entwicklung folgt abgesteckten Entwicklungsbahnen und wird von Routinen und Heuristiken (vgl. Dosi 1988) geleitet. Welcher Entwicklungspfad sich im technisch-ökonomischen Wandel aber letztlich durchsetzt, hängt von den institutionellen Arrangements, den eingeschlagenen Such- und Lernprozessen sowie von den Selektionskriterien der potentiellen Nachfrage ab (vgl. Bathelt/Glückler 2000).

Die ständige Erneuerung der Wissensbasis durch Lernprozesse und die damit einhergehende Reproduktion ihrer Wettbewerbsvorteile ist zentral für die dauerhafte Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen von Industrieballungen. Mit Wissen ist dabei sowohl das kodifizierte als auch das stille, nicht-kodifizierte oder nicht-kodifizierbare gemeint. *Codefied knowledge* kann relativ leicht auf andere ökonomische Akteure und also auch auf andere Orte und Regionen übertragen werden, während *tacit knowledge* nur schwer transferierbar ist und nicht ohne weiteres auf andere Personen, Betriebe oder Orte übertragen werden kann (vgl. Storper 1993; Maskell/Malmberg 1999). Der Prozeß der Wissensgenerierung beruht auf vielfältigen Interaktionen von ökonomischen Akteuren innerhalb und zwischen Unternehmen. Die gemeinsamen Lernprozesse funktionieren dann besonders gut, wenn die Interaktionen personengebunden sind oder ein Mindestmaß an Übereinkünften und Regeln zur Zusammenarbeit bestehen. In diesem Prozeß werden bisherige Aktionen ständig neu bewertet, so dass mit zunehmender Dauer der Interaktion eine kontinuierliche Anpassung der Konventionen und Relationen an neue Erkenntnisse notwendig wird. Technologische Spezifikationen verändern sich in diesem Prozeß sukzessive (vgl. Storper 1997). Der Prozeß der Konventionenbildung beruht auf nicht-kodifiziertem Wissen und ist personenabhängig und also ortsgebunden. Bengt-Ake Lundvall (1988) und M. Gertler (1993) prägten hierfür den Begriff des *learning by interacting* als Lernprozeß neben dem *learning by searching*, dem *learning by doing* und dem *learning by using*. Durch enge Kontakte und Anpassungsprozesse innerhalb einer Wertschöpfungskette wird im Dialog von Produzenten, Zulieferern und Kunden neues Wissen geschaffen, das als Ausgangspunkt für Verbesserungsinnovationen dient.

Das Konzept des *learning by interacting* berücksichtigt, dass der technologische Wandel die Folge eines sozialen Prozesses zwischen unterschiedlichen Akteuren ist, der nur kontextspezifisch verstanden werden kann. Räumliche Nähe erleichtert regelmäßige Treffen und die Entstehung von Konventionen, fördert spezifische Kommunikationsvorteile und erleichtert den Informationstransfer zwischen ökonomischen Akteuren. Lernprozesse sind insofern lokalisiert und standortgebunden, als sie personengebunden sind und als das erzeugte Wissen teilweise nicht kodifiziert ist. Regionen spielen also als Basis technologischer Lernprozesse eine wichtige Rolle – nicht zuletzt aufgrund der Wirkung von Konventionen, Relationen, Gewohnheiten und der Existenz allgemein akzeptierter Regeln und einheitlicher Zielsysteme (vgl. Bathelt 1999).

Insgesamt machen all diese Beiträge deutlich, dass Regionen gegenwärtig und auch zukünftig eine bedeutende Rolle in der globalen Ökonomie spielen können. Die Einschätzung ist nicht in dem Sinne hypothetisch, dass es keine konkreten Regionen gäbe, denen eine globale wirtschaftliche Bedeutung zukommt. Es gibt sie. Aber trotz des immer wiederkehrenden Verweises auf die regionale Ordnung und institutionelle Arrangements bleibt unklar, welcher Art diese regionale Ordnung sein muß (oder nicht sein darf), damit die räumliche Nähe von den regionalen Akteuren tatsächlich für innovative Wachstumsprozesse genutzt wird. Offen bleibt auch, ob die regionalen Akteure, kollektive wie individuelle, von einer besonderen Art sein müssen. So stellt sich die Frage, ob etwa Lernprozesse nur allgemein personengebunden oder aber an Personen mit bestimmten Charaktermerkmalen oder an Personengruppen mit einer bestimmten Mentalität gebunden sind.

Jede Region hat eine eigene Ordnung und eine eigene Kultur samt Konventionen, Gepflogenheiten und Routinen. Dennoch ist nicht jede Region innovativ und wachstumsstark. Der Neoregionalismus bricht eine Lanze für die Region als einem bedeutsamen sozioökonomischen Verflechtungsraum in der globalisierten Wirtschaftsordnung. Er zeigt, welche Vorteile die Region bei Lern-, Innovations- und Wachstumsprozessen bieten kann. Für die Klärung der sozio-kulturellen Bedingungen innovativer Netzwerke aber sind die vom Neoregionalismus angebotenen Erklärungen nicht ausreichend. Unter welchen konkreten soziokulturellen Bedingungen in einigen Regionen innovative Netzwerke entstehen, in anderen aber nicht, läßt der Neoregionalismus ungeklärt.

1.2. Soziales Kapital

Der häufigste Verweis bei der Erklärung der ökonomischen Performance von Ländern, Regionen oder allgemein Orten, in kulturalanthropologischem Sinne als "kulturell definierter Kontext verstanden, innerhalb dessen sich jeder Mensch definiert und seine Identität konstruiert" (Becattini 2001, 18), oder aber auch von (ethnischen) Gruppen ohne genauere territoriale Zuweisung ist der Verweis auf das soziale Kapital. Der Begriff wurde von Pierre Bourdieu (1980) eingeführt (der ihn aber nach eigenem Bekunden Glenn Loury (1977) entlehnte) und erfuhr im Laufe der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Ausformungen.

Soziales Kapital ist einmal eine immaterielle Ressource, die dem Individuum zur Verfügung steht, um seine Zwecke zu erreichen (vgl. Bourdieu 1980; Granovetter 1973 und 1998; Burt 1982 und 1992). Das soziale Kapital von Individuen erklärt, wie sie unter gleichen Voraussetzungen bezogen auf das kulturelle und das ökonomische Kapital unterschiedliche soziale Positionen erreichen, "und zwar je nach dem, inwieweit sie in der Lage sind, das Kapital einer mehr oder weniger institutionalisierten und kapitalkräftigen Gruppe (Familie, Ehemalige einer "Elite"-Schule, vornehmer Club, Adel usw.) stellvertretend für sich zu mobilisieren" (Bourdieu 1983, 191). Das soziale Kapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind. Es handelt sich also um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen. Die Gruppe ist dabei eine Gemeinschaft von Akteuren, die nicht nur gemeinsame Eigenschaften haben, sondern die in dauerhaften und nützlichen Beziehungen miteinander verbunden sind.

Der Umfang des sozialen Kapitals, das der einzelne besitzt, hängt sowohl von der Ausdehnung des Netzes von Beziehungen ab, die er tatsächlich mobilisieren kann, als auch von dem Umfang des (ökonomischen, kulturellen oder symbolischen) Kapitals, das diejenigen besitzen, mit denen er in Beziehung steht (vgl. Bourdieu 1980). Das Beziehungsnetz ist das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewußt oder unbewußt auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen. Dabei werden Zufallsbeziehungen, z. B. in der Nachbarschaft, bei der Arbeit oder sogar unter Verwandten, in besonders auserwählte und notwendige Beziehungen umgewandelt, die dauerhafte Verpflichtungen nach sich ziehen.

Gerade Zufallsbekanntschaften, *weak ties*, sind es, die bei der Verfolgung bestimmter Zwecke wie etwa der Jobsuche, mehr Erfolg versprechen als *strong ties*, enge familiäre oder

freundschaftliche Beziehungen (vgl. Granovetter 1973). Ökonomische Beziehungen sind implizit und versteckt unter der Oberfläche von Beziehungen, die in den Augen der Akteure zunächst keine ökonomische Bedeutung haben. Das soziale Kapital ist insofern ein virtuelles, als es aus nicht unmittelbar utilitaristischen Austauschbeziehungen besteht, die das Individuum aber für sich ökonomisch nutzbar machen kann (vgl. Piselli 1999).

Soziales Kapital ist nicht nur Individuen, sondern auch kollektiven Akteuren wie beispielsweise Unternehmen eigen. Ihr soziales Kapital erklärt, warum Unternehmen bei gleicher Produktqualität und angesichts gleicher struktureller Zwänge einen größeren Profit als ihre Konkurrenten erzielen (vgl. Burt 1983). Dabei kommt es auf die strukturelle Autonomie an, welche derjenige Akteur genießt, der als sogenannter *cutpoint* strukturelle Lücken überbrücken kann. Als Makler zwischen voneinander getrennten und nur intern miteinander verbundenen Gruppen kann ein einzelner Akteur Gewinne erzielen. Strukturelle Lücken erschließen den Akteuren nicht nur Informationsvorteile, sondern auch unternehmerische Handlungsmöglichkeiten, die sich aus der Position des "lachenden Dritten" ergeben (vgl. Burt 1992).

Die strukturelle Grundlage des sozialen Kapitals ist nach der bisher erläuterten Auffassung das Netzwerk (vgl. Bourdieu 1980; Granovetter 1973; Trigilia 1999; Bagnasco 1999a). Den sozialen Kontext als Netzwerk zu betrachten erlaubt, die Brücke vom sozialen Kapital als kollektivem Gut zum sozialen Kapital als individueller Ressource zu schlagen (vgl. Cartocci 2000, 431f.). Ein Individuum ist um so reicher an sozialem Kapital, je umfangreicher und engmaschiger das Netz ist, in das es eingebunden ist und innerhalb dessen es einen von vielen Knoten darstellt. Besonders vorteilhaft ist das Netzwerkkonzept dann, wenn der soziale Kontext als dynamisch aufgefaßt wird (vgl. Bagnasco 1999a). Der Zusammenhang zwischen der Struktur der sozialen Beziehungen und dem ökonomischen Handeln wird als *embeddedness* bezeichnet (vgl. Granovetter 1985). Die Idee der *embeddedness* enthält zwei Dimensionen: die relationale und die strukturelle (vgl. Bathelt/Glückler 2000). Die relationale *embeddedness* kennzeichnet die Qualität einer Beziehung zwischen zwei Akteuren, die etwa vom gegenseitigen Vertrauen bestimmt wird. Die strukturelle *embeddedness* kennzeichnet die Qualität der Struktur von Beziehungen zwischen einer Menge von Akteuren. Aus dieser Perspektive hängt das Handeln zweier Akteure auch vom Kontext der Beziehungen mit weiteren Akteuren ab. Reputation spielt hier beispielsweise eine Rolle.

Die Auffassung, dass das soziale Netz ein Instrument ist, das auf die Bildung von Unternehmertum Einfluß nimmt und damit die ökonomische Entwicklung bestimmter

(religiöser) Gruppen erleichtert, vertritt schon Max Weber, ohne dafür den Begriff des sozialen Kapitals zu verwenden (vgl. Weber 1922). Für den positiven Einfluß dieser sozialen Netzwerke auf die ökonomische Entwicklung sind kulturelle, aber auch politische Bedingungen maßgeblich.

Im Mittelpunkt dieser individualistischen Auffassung von sozialem Kapital steht der einzelne Akteur, der für die Erreichung seiner Ziele sein Beziehungsnetz nutzt. Sie versucht, die Performanz einzelner Akteure zu erklären. Dagegen ist dieser Ansatz nicht den Anspruch – und ist auch nicht dafür geeignet – die Performanz von Gruppen von Akteuren zu untersuchen.

Im Unterschied zu dieser individualistischen Auffassung wird das soziale Kapital andererseits als Eigenheit des sozialen Kontextes verstanden, deren Grundlage die Kultur der *civiness* (vgl. Putnam 1993) bzw. die Kultur als ererbte ethische Gewohnheit (vgl. Fukuyama 1995) ist. Robert Putnam versteht unter *civiness* die Werte, Normen, Institutionen und Vereinigungen, die den Gemeinschaftssinn ermöglichen und stützen, der seinerseits durch Solidarität, gegenseitigem Vertrauen und allgemeiner Toleranz gekennzeichnet ist. Das soziale Kapital ergibt sich aus der Gesamtheit von Werten und Einstellungen, die ein generalisiertes Vertrauen und die spontane Kooperation zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft fördern. Das historisch gewachsene soziale Kapital erklärt sowohl die Leistungsfähigkeit von Institutionen als auch die ökonomische Entwicklung einer Region. Vertrauen, Normen, die das Zusammenleben regeln und Netzwerke von freiwilligen Vereinen sind ausschlaggebend, weil sie die spontane Kooperation erleichtern, die opportunistischen Verhaltensweisen unter Kontrolle halten und die Solidaritäts- und Kooperationsbeziehungen über die Grenzen der Familie und der Verwandtschaft hinaus ausdehnen (vgl. Putnam 1993, 199ff.).

Während Robert Putnam für das soziale Kapital nur die faßbaren sozialen Netze heran zieht, bezieht Francis Fukuyama (1995) ausdrücklich immaterielle Elemente wie Werte und kulturell geprägte Einstellungen mit ein. Bei den "Prosperitätstugenden" unterscheidet er die individuellen von den sozialen. Zu den ersteren gehören die Neigung zum Sparen, zum Investieren, zur Innovation und zur harten Arbeit, zu den letzteren Einstellungen gegenüber den "anderen" und der Gesellschaft im allgemeinen wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kooperation und Pflichtbewußtsein. Das soziale Kapital kann nicht allein durch individuelles Handeln angereichert werden, sondern es gründet auf dem Vorrang der sozialen Tugenden gegenüber den individuellen. Die Wirksamkeit einer Organisation ist, in wirtschaftlichem

Sinne, um so höher, je homogener und einheitlicher sie im moralischen Sinn ist. Moralische Normen wie Loyalität, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit spielen eine herausragende Rolle. Vertrauen und informelle, aber wirksame Regeln machen das soziale Kapital aus. Es wird durch kulturelle Mechanismen wie die Religion, die Tradition oder die tief verwurzelten Gewohnheiten gebildet und überliefert.

Das Maß, in dem Robert Putnam noch stärker als Francis Fukuyama historische Bedingungen zur Erklärung der ökonomischen Entwicklung heran zieht, wird vielfach kritisiert (vgl. Bagnasco 1999a; Trigilia 1999; Piselli 1999; Cartocci 2000). Es ist unbestritten, dass die gegenwärtige sozio-ökonomische Situation von Ländern oder Regionen das Ergebnis bestimmter Voraussetzungen und verschiedener Einflüsse auf den historischen Prozesses ist. Robert Putnams und Francis Fukuyamas Sicht allerdings führen zum Determinismus, so dass Regionen mit einer gering ausgeprägten *civicness* ein für allemal festgelegt sind und keine Möglichkeit zu haben scheinen, jemals eine Verbesserung herbeizuführen. Im übrigen ist Robert Putnams Einschätzung des ökonomischen Entwicklungspfades von süditalienischer Regionen, für die er ein äußerst geringes soziales Kapital und eine damit einhergehende klägliche Perspektive ökonomischer Entwicklung feststellte, zumindest für einzelne Teile des Landes historisch widerlegt. So entwickelte sich beispielsweise in Matera in den 90er Jahren ein Industriedistrikt, den es nach Robert Putnams Urteil gar nicht geben dürfte (vgl. Belussi 2002).

Das soziale Kapital wird auch als Eigenschaft der Sozialstruktur verstanden, in die das Individuum eingebettet ist (vgl. Coleman 1990). Insofern gehört das soziale Kapital nicht einem Individuum, sondern es ist ein allgemeines, öffentliches Gut. James Coleman führt das soziale Kapital ins Feld, um die individualistische Verzerrung der neoklassischen Ökonomie zu beheben. Die Individuen handeln nicht unabhängig voneinander, die Ziele werden nicht unabhängig erreicht und die Interessen sind nicht ausschließlich egoistisch. Das soziale Kapital definiert sich aus seiner Funktion. Es ist keine einzelne Größe, sondern besteht aus einer Vielzahl von verschiedenen Elementen, denen zwei Merkmale gemeinsam sind: Sie bestehen alle aus verschiedenen Aspekten der Sozialstruktur und sie erleichtern bestimmte Handlungen der Individuen innerhalb der Struktur.

Wie die anderen Kapitalformen ist auch das soziale Kapital produktiv: Es ermöglicht die Verwirklichung von bestimmten Zielen, die ohne es nicht erreicht werden könnten. Eine bestimmte Form von sozialem Kapital, das bestimmte Handlungen erleichtert, kann für andere Belange nutzlos oder gar schädlich sein. Im Unterschied zu anderen Formen von Kapital

bezieht sich das soziale Kapital auf die Struktur von Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Personen. Es liegt weder in den Individuen noch in den physischen Komponenten der Produktion. Wie schon für Robert Putnam und Francis Fukuyama, ist das soziale Kapital auch für James Coleman ein öffentliches Gut, über welches eine Gruppe, eine Organisation oder eine Gemeinschaft verfügt. Für James Coleman aber ist das soziale Kapital eine Eigenschaft der Sozialstruktur. Die soziale Organisation stellt das soziale Kapital dar, indem sie die Erreichung von Zwecken ermöglicht, die ohne sie gar nicht oder nur mit größeren Kosten erreichbar wären.

Die Basis des sozialen Kapitals bilden Familien- und Gruppensolidaritäten, die auf sozialen Schließungsprozessen beruhen. Das soziale Kapital einer Gemeinschaft steigt in dem Maße, wie sie nach außen geschlossen und nach innen stabil ist. Eine soziale Gruppe, die für den Ein- und Austritt ihrer Mitglieder offen ist, reichert weniger soziales Kapital an als eine geschlossene und stabile Gruppe. Je stärker die Individuen voneinander abhängen, über desto mehr soziales Kapital verfügt die Sozialstruktur. Darüber hinaus steigert eine Ideologie, die der gegenseitigen Unterstützung einen hohen Wert zuschreibt und das Vertrauen in die Geltung universalistischer sozialer Normen untermauert, das soziale Kapital. Konsequenterweise zählt James Coleman eine ganze Reihe von Beispielen für soziales Kapital auf, ohne die möglichen Formen abschließend zu beschreiben. Die Formen von sozialem Kapital sind größtenteils Nebenprodukte anderer, nicht ökonomischer Tätigkeiten. Formen des sozialen Kapitals können Verpflichtungen sein, der Kommunikationsfluß, Reziprozitätsbeziehungen, Normen, die Form, Inhalt und Grenzen des Austauschs festlegen und Sanktionen bestimmen, freiwillige Vereinigungen. Dieses Verständnis von sozialem Kapital unterstreicht seine dynamische und prozeßhafte Natur. Es entsteht, wird erhalten und wird zerstört. Und es bleibt so lange unsichtbar, wie es sich nicht in einer Handlung der Akteure konkretisiert.

Eine Reihe von Forschern nehmen James Colemans Ansatz auf schreiben ihn fort. Alessandro Pizzorno (1999) etwa beschreibt insbesondere jene Beziehungen als Trägerinnen von sozialem Kapital, in denen es den Akteuren ermöglicht wird, eine mehr oder weniger dauerhafte Identität der Teilnehmer zu erkennen und die darüber hinaus auf Solidarität oder Reziprozität schließen lassen. Das persönliche Kennen, die wiederholten Kontakte und der Austausch persönlicher Informationen mit der daraus folgenden Bestätigung der Identität ermöglichen eine Beziehung, in welcher derjenige, der eine Leistung anbietet (deren Qualität zum Zeitpunkt des Angebots schwer einzuschätzen ist), mehr gibt als das, was zum Zeitpunkt

des Kaufes möglich wäre zu überprüfen und der Empfänger der Leistung darauf vertraut, dass es so sei.

In Anlehnung an Coleman bezeichnet Roberto Cartocci (2000) mit dem sozialen Kapital die Gesamtheit jener Bedingungen, die aus einer Gruppe von Individuen eine Gemeinschaft machen: ein gemeinsames Ethos und das daraus folgende Gefühl gemeinsamer Ziele, des Vertrauens und der gegenseitigen Solidarität. Das Teilen und Anerkennen informeller Normen verringert einerseits die Kosten der Durchsetzung der formellen Regeln, andererseits steigert es das Vertrauen, das die Einzelnen den anderen Mitgliedern der Gemeinschaft entgegenbringen. Die Voraussetzung für das soziale Kapital bildet eine normative Ordnung, die es ermöglicht, die individuellen Interessen den kollektiven unterzuordnen. Das ist eine unrealistische Bedingung aus einer Sichtweise, in der ein Akteur einzig und allein darauf bedacht ist, seinen individuellen Nutzen zu maximieren. Sie kommt aber dann zum Tragen, wenn die Einzelnen sich als Teil einer Gemeinschaft definieren.

Ein solches Verständnis von sozialem Kapital trägt aus Sicht Roberto Cartoccis dem Umstand Rechnung, dass das Individuum nicht ausschließlich rational, sondern auch irrational ist. Jenseits seiner rationalen Überlegungen greift ein Individuum auch auf symbolische Erfahrungen zurück, wenn es seiner Umwelt Sinn zuschreibt (vgl. Tullio-Altan 1992). Ohne die Möglichkeit und Fähigkeit zur symbolischen Erfahrung, zur gefühlsmäßigen Beteiligung, wäre jede Form menschlichen Zusammenlebens unmöglich. Menschen sind in der Lage, Beziehungen zueinander einzugehen, die nicht allein auf Erwägungen der Nutzbringung und gegenseitiger Ausbeutung beruhen, sondern auf Zuneigung und Solidarität im Unterfangen, in Gemeinschaft miteinander zu leben. Die Anerkennung der symbolischen Erfahrung als Quelle des sozialen Kapitals erlaubt es, solche Aspekte einzubeziehen, die ansonsten unbeachtet blieben: die Werte, die Sitten oder auch einfach die Gepflogenheiten und die kulturellen Modelle im allgemeinen (vgl. Cartocci 2000). Die Grundlage von sozialem Kapital ist eine kulturelle Ordnung, die in der Lage ist, Identität zu stiften und Solidarität zu fördern.

Das soziale Kapital ist ethisch unbestimmt und sammelt sich besonders in abgegrenzten und statischen sozialen Kontexten an. Als solches kann es auch zum Konformismus und zu einem Hindernis für Veränderungen werden. Der Zusammenhang Kultur, Ökonomie und Gesellschaft ist komplex. Marktbeziehungen können die Gemeinschaftsbeziehungen aushöhlen, Sozialkapital kann aber auch eine im kapitalistischen Sinne produktive Ressource sein. Andererseits kann die Politik über den *welfare state* die Bedeutung der interpersonalen Beziehungen verringern (vgl. Fukuyama 1995). Auch große charismatische Persönlichkeiten

können soziales Kapital schaffen (vgl. Cartocci 2000). Insgesamt betrachtet kann das soziale Kapital für eine Gemeinschaft ein Mittel sein, um sich der Veränderung zu widersetzen, indem es Reaktionen der Schließung und der Intoleranz hervorruft. Es kann aber auch eine Ressource der Integration und des Gleichgewichts sein, das der Gemeinschaft erlaubt, die Herausforderungen der Veränderung anzunehmen ohne dabei weder Mechanismen der Zersetzung noch Reaktionen der Intoleranz hervorzurufen).

Wie schon für James Coleman, so zeigt sich das soziale Kapital auch für Alejandro Portes und Julia Sensenbrenner (1993) in unterschiedlichen Formen. Sie machen vier Quellen des sozialen Kapitals aus: Verinnerlichung von Werten, reziproker Austausch, kollektive Solidarität (ein "Wir-Gefühl", Klassen-, Gemeinschafts- oder ähnliches Bewußtsein) und auferlegtes Vertrauen (das durch Belohnung oder Bestrafung durch die Gruppe genährt wird).

Ein noch etwas anderer Ansatz des sozialen Kapitals findet sich in der Managementforschung (vgl. Glaeser et al. 2000; Nooteboom 1999). Dieser Forschungsstrang untersucht insbesondere die Auswirkungen von Vertrauen und Netzwerkkooperationen auf die ökonomische Performance. Das Vertrauen scheint diejenige immaterielle Ressource zu sein, die in der Lage ist, die Effizienz von ökonomischem Handeln zu erhöhen. Das soziale Kapital ist in diesem Licht an die Aktivierung eines Beziehungsprozesses gebunden. Es ist nicht einfach ein Faktor, der im Produktionsprozeß hinzukommt, sondern seine Natur ist *frequency dependent*: Je mehr es benutzt wird, desto stärker wird es. Seine Entwicklung ist an kooperative Beziehungsdynamiken gebunden, in denen die ökonomischen Akteure Ressourcen investieren und Vertrauensbeziehungen erproben, die, wenn sie sich über längere Zeit wiederholen, zu einer *habitualisation*, zu einer Institutionalisierung des Vertrauens führen. In diesem analytischen Kontext übernehmen die Vertrauensbeziehungen eine Funktion der Organisationskontrolle, der *governance device* (vgl. Nooteboom 1999).

Ob man das soziale Kapital nun wie Robert Putnam und Francis Fukuyama auf der Makroebene oder aber wie James Coleman auf der Mikroebene des Verhaltens der ökonomischen Akteure konzeptualisiert, so gründet die Diskussion über das soziale Kapital auf der Analyse der interpersonalen Dimension innerhalb der ökonomischen Sphäre (vgl. Gui 2000) und auf der Analyse der Wechselwirkungen zwischen der kommunikativen/affektiven Dimension (vgl. Foa 1973) und der ökonomischen Transaktion (vgl. Belussi 2002).

Allein die Vielfalt der Ansätze zeigt die Bedeutung, die dem sozialen Kapital für die ökonomische Entwicklung beigemessen wird. In der Tat hat das soziale Kapital im Postfordismus einen Bedeutungszuwachs erfahren. Flexibilität und Qualität bzw.

Innovationsfähigkeit sind wettbewerbsentscheidend geworden (vgl. Trigilia 1999). Diese Elemente sind weitgehend an Kooperationsprozesse gekoppelt, die eine gemeinsame Sprache, *tacit knowledge* und kodifizierte Organisationsformen voraussetzen (vgl. Becattini/Rullani 1993). Deshalb erfährt das soziale Kapital gegenwärtig so viel Beachtung. In der Debatte über den Postfordismus bzw. über den "vernetzten Kapitalismus" (vgl. Messina 2001) wird deutlich, dass die Produktion nicht allein davon abhängt, was innerhalb eines Unternehmens passiert, sondern von all dem, was innerhalb des Kontextes geschieht, in den es eingebunden ist. Das bedeutet in letzter Konsequenz, dass man die Produktion verbessern kann, indem man "den Kontext verbessert" (Messina 2001, 26).

Allen Definitionen des sozialen Kapitals ist die Auffassung gemeinsam, dass das soziale Kapital ein spezieller Typus von immateriellen Ressourcen ist, der das Handeln und Verhalten von Menschen als Mitglied einer Gemeinschaft leitet und die für das Erreichen kapitalistischer Ziele eingesetzt werden können. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen wird das soziale Kapital zu einem selektiven Gut, das bestimmte Gruppen und diese in Bezug auf bestimmte Ziele begünstigt (vgl. Piselli 1999). Es ist ebenso entscheidend dafür, ob die lokalen Bedingungen der ökonomischen Aktivitäten mit der Globalisierung kompatibel sind (vgl. Storper 1997). Der Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und ökonomischer Performance ist allerdings komplex und nicht auf eine positive Wirkung einer der Kooperation förderlichen Kultur zu reduzieren (vgl. Trigilia 1999). Das soziale Kapital allein stellt keine hinreichende Bedingung für den ökonomischen Entwicklungsstand eines bestimmten Territoriums dar, wenn darunter die Fähigkeit verstanden wird, Gewinn auf autonome Art und Weise, also ohne von Verteilungsmechanismen abzuhängen, zu erzielen (vgl. Trigilia 1992).

Es gibt auch keinen direkten Zusammenhang zwischen der Höhe des sozialen Kapitals und dem zu erreichenden Ziel. Es kommt allein auf die Eignung des sozialen Kapitals für die Erreichung des jeweils spezifischen Ziels an. Sollte dieses Ziel in einer starken ökonomischen Performanz der eigenen Region sein, dürften allein Solidarität, Vertrauen und ein bestimmtes Ethos als Mittel kaum ausreichen. Am deutlichsten macht es Roberto Cartocci, wenn er darauf hinweist, dass die Grundlage von sozialem Kapital eine kulturelle Ordnung ist, die sich im alltäglichen Leben zeigt und die in der Lage ist, Identität zu stiften und Solidarität zu fördern. Das soziale Kapital ist Ausdruck einer normativen Ordnung. Auf der Suche nach den soziokulturellen Bedingungen ökonomischer Performanz einer Region gilt es, diese kulturelle Ordnung offen zu legen, die dem sozialen Kapital zu Grunde liegt.

1.3. Innovatives Milieu

Das innovative Milieu ist "the set, or the complex of mainly informal social relationships on a limited geographical area, often determining a specific external 'image' and a specific internal 'representation' and sense of belonging, which enhance the local innovative capability through synergetic and collective learning processes" (Camagni 1991, 3).

Die "Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs", kurz GREMI, um Roberto Camagni, Denis Maillat, Olivier Crevoisier, Michael Quévit und Lanfranco Senn entwickelte das Konzept des innovativen Milieus (bisweilen auch als "kreatives Milieu" bezeichnet), um die unterschiedliche Innovationsfähigkeit und –tätigkeit von Regionen zu erklären und der Bedeutung einer stimulierenden sozialen und politischen Atmosphäre für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen in gebührendem Maße Rechnung zu tragen. Den Entwicklungs- und Innovationsprozessen wird eine territoriale Dimension zuerkannt. Die Region ist kein passiver Standort, sondern sie wird durch ihre Fähigkeit definiert, ihre Entwicklung in einer immer stärker globalisierten Wirtschaft zu organisieren.

Das Konzept des innovativen Milieus wurde zur Analyse von Regionen entwickelt, die sich in den letzten Jahrzehnten des 20. Jhs. erfolgreich entwickelt haben und deren Erfolgsursachen mit den traditionellen Erklärungen von Wachstumspolen und Agglomerationsvorteilen nicht eingefangen werden können. Dies sind insbesondere Regionen, die außerhalb der großen Verdichtungsräume liegen und für die aus traditioneller Sicht nur geringe Entwicklungspotentiale prognostiziert wurden – so wie es für die Regionen des Dritten Italien der Fall ist. Mit dem Milieukonzept werden ökonomische Interaktionen erklärt, die in den traditionellen ökonomischen Theorien zwischen der vollkommenen Konkurrenz und der Theorie der Firma keinen Platz finden (vgl. Lessart 1998).

"Milieu" wird als Metapher für die Erklärung regionaler Einbettung wirtschaftlichen Handelns in ein kulturelles, soziales und politisches Wirtschaftsgefüge verwendet. Mit dem Konzept des "innovativen Milieus" wird die Dynamik regionaler Produktionssysteme als das Ergebnis kollektiver regionaler Lernprozesse erklärt, die sich auf ein spezifisches regionales Bewußtsein, eine regionale Identität und regionstypische Produktions- und Verkehrsformen stützen (vgl. Maillat 1998). Das Milieu beinhaltet materielle (Unternehmen, Infrastruktur), immaterielle (*know-how*, technische Kultur, Unternehmungsgeist) und institutionelle Elemente (Behörden, Forschungs- und Bildungseinrichtungen). Aufgrund der engen Austauschbeziehungen zwischen den Organisationen ergeben sich auf der organisatorischen Ebene des Milieus vernetztes Handeln und kollektives Lernen.

Die Merkmale eines Milieus sind Netze informeller Beziehungen, räumliche Abgegrenztheit, Zusammengehörigkeitsgefühl und Geschlossenheit nach außen und nach innen, die allesamt den Innovationsprozeß in lokalisierten Produktionssystemen durch Synergieeffekte und kollektives Lernen vorantreiben. Das Milieu wird als eine von den Akteuren selbst produzierte Ressource betrachtet, von der eine stabilisierende und unter bestimmten Bedingungen Innovationen fördernde Wirkung auf das Ensemble von Einrichtungen und Akteuren ausgeht. Es gilt als Stabilisator in einer von Risiken geprägten Welt.

Der Begriff "lokalisiertes Produktionssystem" bezeichnet die Gesamtheit interdependenter, technisch und wirtschaftlich organisierter und gebietsmäßig zusammengeballter Aktivitäten (vgl. Maillat 1998). Die Akteure entwickeln gemeinschaftlich Informationen über die externen Zwänge, die zu lösenden Probleme und die möglichen Lösungsmodalitäten und tauschen diese aus. Das Konzept des lokalisierten Produktionssystems beinhaltet folglich die Beziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Unternehmen im Technologie- und Produktionsbereich in ein und demselben Gebiet. Es berücksichtigt ebenso die Tatsache, dass diese Beziehungen nicht nur materiell und kommerziell, sondern auch immateriell und nicht-kommerziell sind und dass die räumliche Nähe und die Interdependenzen Vorteile in Form von spezifischen Ressourcen und Externalitäten hervorbringen (vgl. Maillat 1998). Die Koordination zwischen den verschiedenen Produktionsphasen ist im regionalen Produktionssystem nicht nach dem hierarchischen Modell organisiert. Es ist das Ergebnis eines komplexen Geflechts vielseitiger horizontaler Beziehungen ist, welches die Kohärenz und die Beweglichkeit des Ganzen gewährleistet. Auch wenn die am Innovationsprozeß beteiligten Akteure nicht hierarchisch angeordnet sind, sind dennoch nicht alle gleich wichtig. Der Einfluß einzelner Akteure variiert je nach Stellung im Kontaktnetz.

Im Mittelpunkt des Milieu-Begriffs steht das "Beziehungskapital" (vgl. Maillat 1998). Es resultiert aus dem gegenseitigen Kennen der regionalen Akteure. Diese Kenntnis ist die Folge der gewohnheitsmäßigen Zusammenarbeit, die mit formellen und informellen, kommerziellen und nicht-kommerziellen Beziehungen einhergeht. Die Dichte des Beziehungskapitals ergibt sich aus dem Vertrauen, das zwischen den Partnern herrscht. Dieses wirkt wie ein Sicherheitssystem, welches egoistisches Verhalten ausschließt. Kern des Milieu-Begriffs bilden nahraumorientierte, persönliche und informelle Kontakte, die schon zuvor – teils zufällig – entstanden sind und lediglich zur betrieblichen Innovation genutzt und damit wirtschaftlich wirksam werden. Die persönlichen Beziehungen, oft lockerer und unverbindlicher Art, die in *face-to-face*-Kontakten zustande kommen und gepflegt werden,

haben oft *stand-by*-Charakter. Remigio Ratti (1991) bezeichnet diese regionalen Rahmenbedingungen und Kontakte anschaulich mit "*supporting space*", um sie von den funktionalen Verflechtungen im "*market space*" und im "*production space*" abzugrenzen.

Als räumlich abgegrenzte Einheit bezieht sich das Milieu nicht auf administrative Grenzen. Als Abgrenzungskriterium gelten die Homogenität im Verhalten, Problemwahrnehmung und technische Kultur. Der Unternehmungsgeist, die Organisationsformen, das unternehmerische Verhalten, die Art der Techniknutzung, des Marktzutritts und das *know-how* sind gleichermaßen integrative wie konstituive Bestandteile des Milieus (Maillat/Quévit/Senn 1993, 4). Das Konzept des Milieus beinhaltet eine nach außen offene regionale Einheit mit regionsspezifischen Regeln, Normen und Werten (Institutionen), einem Pool von Beziehungen und eigenen (kollektiven) Wissensbeständen (vgl. Kujath 2000). Regeln, Normen und Werte sind Modalitäten, die das Verhalten der Akteure sowie ihre Beziehungen untereinander leiten. Sie lassen eine bestimmte Arbeitsethik, Prinzipien des Vertrauens und der Gegenseitigkeit, sowie der Solidarität und des Beistands entstehen und tragen zur Schaffung einer gemeinsamen Rationalität, gemeinsamer Zeithorizonte und gemeinsamer Ziele bei (vgl. Maillat 1998). Insofern setzt das Milieu die Ortsgebundenheit der Akteure als Größe ein, die auf die Rationalität in deren Nachbarschaftsbeziehungen einwirkt und Einfluß darauf nimmt. Um die Rationalität des ökonomischen Akteurs besser zu verstehen, muß der Kontext berücksichtigt werden, innerhalb dessen er handelt. Diese Forderung verbindet die Anhänger des innovativen Milieus mit den Neoregionalisten.

Ein Milieu ist nicht per se "kreativ" oder "innovativ". Es gibt auch konservative Milieus. Kreativität beschreibt Albert Shapero (1977) als bedeutungsvolle Verbindungen von Dingen, die vorher nicht miteinander in Zusammenhang gebracht worden waren. Werden Informationen aus unterschiedlichen Bereichen zusammengebracht, so entstehen daraus oft neue Ideen. Grundsätzlich ist die Entstehung von Kreativität in hohem Maße an den sozialen Austausch und an *face-to-face*-Kontakte geknüpft. Ein Ort, an dem eine erhöhte Möglichkeit der persönlichen Begegnung von Menschen besteht, ist der Kreativität in besonderer Weise förderlich (vgl. Buttimer 1983; Törnqvist 1983). Der enge räumliche Radius eines auf die wirtschaftliche Innovation abzielenden Kontaktnetzes ermöglicht die hohe Kommunikationsdichte in Form persönlicher *face-to-face*-Begegnungen, derer die Realisierung von Innovation bedarf. Gerald Sweeney (1987), der sich eingehend mit der Rolle des Informationsaustausches bei der unternehmerischen Innovation beschäftigte, macht ein "*half-hour information contact potential*" aus. Wo sich alle für ein Innovationsvorhaben

bedeutsamen und bereits vorher persönlich bekannten Kontaktpersonen innerhalb einer halben Stunde Fahrtzeit finden lassen, herrscht durch einen hohen Informationsreichtum und durch vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten das beste Umfeld für die Umsetzung von innovativen Ideen.

Trotz – oder gerade wegen – des möglichen Einsatzes moderner Kommunikationstechniken läßt sich ein Wiederaufleben persönlicher *face-to-face*-Kontakte für die Beschaffung wichtiger Informationen beobachten, besonders wenn es um solche Auskünfte geht, die außerhalb alltäglicher Routine-Angelegenheiten liegen (vgl. Törnqvist 1983). Ebenso ist, zumindest was die Kommunikation zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen untereinander und zu öffentlichen Einrichtungen anbelangt, die zunehmende Bedeutung der persönlichen Note bei Geschäftsbeziehungen festzustellen. Wie Gerald Sweeney in seiner Untersuchung zeigt, bevorzugen Firmengründer und wissenschaftlich-technische Mitarbeiter technologieorientierter Unternehmen nicht nur die durch persönliche Bekannte und Freunde bewerteten Informationen. Sie nutzen die persönlichen Empfehlungen zumeist auch als Leitlinien für die Suche nach ergänzenden formalen Informationsquellen. Das Sozialverhalten von Menschen und ihr Freundeskreis werden zum entscheidenden Faktor in der Wahl von Informationskanälen oder Kapitalquellen, wenn es um die Einführung von Innovationen oder um die Firmengründung geht. Selbst der Technologietransfer verläuft effektiver, wenn er mehr "*people intensive*" als "*paper intensive*" betrieben wird (vgl. Malecki 1991).

Die Vorteile persönlicher Kontakte sind vielfältig (vgl. Sweeney 1987, Törnqvist 1970): Beim gemeinsamen Nachdenken und Diskutieren über das betriebliche Problem eines Gesprächspartners entsteht das gemeinsame Problembewußtsein. Das erhöht die Chance, dass man im kollektiven *brain storming* auf Aspekte oder benötigte Informationen kommt, die dieser Partner zuvor noch gar nicht bedacht hatte und er erhält Informationen, nach denen er nicht aktiv gesucht hatte. Es wachsen Vertrauen und Vertrautheit zwischen den Gesprächspartnern, was zu einer regelrechten "Komplizenschaft" führen kann. Den Kontaktpersonen eröffnen sich dann beispielsweise Türen und Quellen, die ansonsten ganz verschlossen geblieben wären, oder sie erhalten Informationen vor der offiziellen Bekanntmachung, oder es werden Informationen "unter der Hand" weitergegeben. Über non-verbale und paralinguistische Kommunikationselemente wie Tonfall, Schweigepausen, Mimik und Gestik lassen sich menschliche Gefühle transportieren, die für geschäftliche Entscheidungen maßgeblich sein können, wie beispielsweise Motivation, Ermutigung,

Rückenstärkung, Rückversicherung oder Anerkennung. Es gelingt die Vermittlung eines Gefühls der Zugehörigkeit und des – auch unternehmerischen – Selbstbewußtseins.

Das Milieu mit seiner Beziehungsvielfalt erscheint der Kreativität bzw. Innovation besonders förderlich. Innovativ ist für Denis Maillat ein Milieu, wenn es fähig ist, sich nach außen zu öffnen und dort die Informationen und spezifischen Ressourcen zusammenzutragen, die das mit ihm verbundene lokalisierte Produktionssystem benötigt, um Neuerungen einzuführen. Oder wenn es Prozesse auslöst, die imstande sind, die Ressourcen des lokalisierten Produktionssystems für neue technologische Kombinationen nutzbar zu machen (vgl. Maillat 1998). Die Innovation ergibt sich somit nicht nur aus den endogenen Logiken des Milieus, sondern sie ist auch das Ergebnis seiner Interaktionen mit der Außenwelt. Das innovative Milieu ist eine Stätte ständiger Anpassungs-, Umwandlungs- und Evolutionsprozesse. Diese Prozesse werden einerseits durch eine Interaktionslogik und andererseits durch eine kollektive Lerndynamik gefördert. Die Interaktionslogik wird durch die Fähigkeit der Akteure bestimmt, zusammenzuarbeiten und insbesondere im Rahmen der Innovationsnetze Beziehungen gegenseitiger Abhängigkeit zu unterhalten. Diese Interaktionslogik ist stark vom Beziehungskapital abhängig, das sich im Laufe der Zeit herausgebildet hat. Die Lerndynamik drückt die Fähigkeit der Akteure aus, ihr Verhalten entsprechend dem Wandel ihres Technologie- und Marktumfeldes zu ändern, um neue Produkte zu formulieren, neue Lösungen durchzusetzen und neue Ressourcen zu schaffen (vgl. Maillat 1998).

Die eigenständige Entwicklung von *know-how* ist ein wichtiges Merkmal des innovativen Milieus. Dazu gehören beispielsweise die Spezialisierung auf eine oder mehrere Techniken oder die Design-Kapazitäten für spezifische Produkte. Das *know-how* ist eine immaterielle Ressource, die über das lokalisierte Produktionssystem eng mit dem Territorium verbunden ist und nur schwer anderswo bestehen oder vervielfältigt werden kann. Wissen wird zur "territorialen Spezifität", somit einzigartig und es "entzieht sich der Konkurrenz durch den Markt" (Maillat 1998, 10). Das *know-how*, das in interaktiven kognitiven Prozessen geschaffen wird, ist unlösbar fest mit dem Territorium verankert. Allerdings genügt das Bestehen solcher spezifischer immaterieller Ressourcen allein nicht, um dem Produktionssystem Dynamik zu verleihen. Gesellschaftliche oder organisatorische Schranken, eine ablehnende Haltung oder einfach Einfallslosigkeit kann ein Milieu unfähig machen, dieses Wissen zu fördern oder zu nutzen (vgl. Crevoisier 1993).

Da Innovation ein gemeinschaftlicher Prozeß ist, der Beziehungskapital als Gesamtheit formeller und informeller Beziehungen voraussetzt, ist sie besonders in Netzwerken zu

erzielen. Ein Innovationsnetzwerk wird als ein koordiniertes Ganzes verschiedenartiger regionaler Akteure definiert, die gemeinsam an der Gestaltung, Ausarbeitung, Herstellung und Verbreitung von Produktionsverfahren, Gütern und Dienstleistungen beteiligt sind, von denen einige zu kommerziellen Transaktionen führen (vgl. Maillat 1998). Deshalb setzt es das Bestehen direkter und nicht-hierarchischer Bindungen zwischen all seinen Komponenten voraus. Diese Innovationsnetze unterscheiden sich von den Strategieabkommen zwischen meist großen multinationalen Unternehmen, die "monofunktionale Netze" bilden (vgl. Planque 1991). Regionale Innovationsnetze sind multifunktionale Netze, deren Partner sich auf einen multifunktionalen Prozeß einlassen, dessen Kosten und Nutzen man nicht von vornherein für jeden von ihnen einschätzen kann. Sie gehen dabei durch Ausprobieren, Versuch und Irrtum und aufeinanderfolgende Neuausrichtungen des Projekts vor. Aus diesem Grund ist die Auswahl der Partner so entscheidend. Es braucht vertrauenswürdige Partner, von denen man weiß, dass sie ihr Bestes tun werden, um zu Ergebnissen zu gelangen (vgl. Maillat 1998). Diese Innovationsnetze, die sich auf ein Geflecht vorher bestehender beruflicher und persönlicher Beziehungen (Beziehungskapital) stützen, brauchen einen besonderen Rahmen, um sich zu bilden, den des innovativen Milieus.

Das Konzept des innovativen Milieus erklärt die ökonomische Performanz von Regionen, denen nach den traditionellen ökonomischen Theorien ein geringes Entwicklungspotential vorhergesagt wurde. Der soziokulturelle Kontext ist ein maßgebliches Element des Konzepts. Er beeinflusst entscheidend den Entwicklungspfad einer Region. Dennoch bleibt er sehr allgemein bestimmt als regionales Bewußtsein, als regionale Identität, als gemeinsames Ethos, Zugehörigkeitsgefühl und Geschlossenheit der Akteure. Wie schon im Neoregionalismus wird die Bedeutung gemeinsamer Regeln, Werte und Normen ebenso betont wie die Vorteile häufiger persönlicher Kontakte und die Bildung von Netzwerken. Unter welchen Voraussetzungen regionale Akteure die Möglichkeiten persönlicher Kontakte, welche die räumliche und soziale Nähe bietet, zu innovativen Projekten nutzen und unter welchen Bedingungen sie innovative Netzwerke bilden, bleibt auch im Ansatz des innovativen Milieus offen.

1.4. Der Industriedistrikt

"I define the industrial district as a socio-territorial entity which is characterised by the active presence of both a community of people and a population of firms in one naturally and historically bounded area" (Becattini 1990, 38).

Der Industriedistrikt wird als ein Sonderfall der allgemeineren Tendenz zum "innovativen Milieu" (vgl. Maillat 1998) betrachtet. Er erwies sich als ein nützliches Konzept, um ein reales Phänomen im Nachkriegs-Italien zu beschreiben. Der Begriff geht auf Alfred Marshall (1919) zurück, der das Konzept zur Beschreibung und Analyse lokal begrenzter sozio-ökonomischer Systeme in Großbritannien entwickelte. Giacomo Becattini (1979) nahm es wieder auf, um es in die Diskussion über die territorial differenzierte Entwicklung Italiens einzubringen. Aus diesem Grunde ist bisweilen auch von neo-marshallischen Industriedistrikten die Rede (vgl. Amin/Thrift 1992). Im folgenden beziehen sich die Ausführungen ausschließlich auf die Literatur zu den italienischen Industriedistrikten, die eine eigene Spezifik aufweisen.

Nach Giacomo Becattini ist der Industriedistrikt eine sozio-territoriale Einheit, die gekennzeichnet ist durch die aktive, gleichzeitige Anwesenheit einer Gemeinschaft von Menschen und einer Population von Industrieunternehmen in einem geographisch begrenzten Raum, der naturalistisch und historisch bestimmt ist.

Es vermischen sich also

- (1) bestimmte sozio-kulturelle Merkmale einer Gemeinschaft (Werte-, Orientierungs- und Institutionensystem),
- (2) die historisch-naturalistischen Merkmale eines geographischen Gebietes (Orographie, Kommunikationsnetze und Kommunikationsknotenpunkte, Siedlungsformen etc.),
- (3) die technischen Merkmale des Produktionsprozesses (Zergliederbarkeit des Produktionsprozesses, kleine Serien etc.) und
- (4) ein dynamischer Interaktionsprozeß, ein *circulus virtuosus*, in dem Arbeit verteilt und integriert und der Markt der eigenen Produkte erweitert wird.

Der Industriedistrikt gilt als ein regional integriertes Unternehmensnetzwerk von vorwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen postfordistische Produktionskonzepte für eine differenzierte Qualitätsproduktion eingesetzt werden (vgl. Sengenberger 1991; Piore/Sabel 1984). Bisweilen wird er sogar als die geeignetste Form erachtet, die postfordistische Produktion ökonomisch und sozial zu organisieren (vgl. Rullani/Corò 1998). Ein Industriedistrikt umfaßt etwa 10.000 bis 20.000 Beschäftigte in etwa 1000 bis 3000 Unternehmen mit meist weniger als 20 Angestellten (vgl. Brusco 1990).

Die Unternehmen des Distrikts gehören vorwiegend demselben Industriesektor an, der allerdings sehr weit aufzufassen ist (vgl. Becattini 2000). Alfred Marshall (1919) spricht von einem vertikal integrierten Sektor. Die Distriktunternehmen lassen sich in drei Kategorien

zusammenfassen, Unterscheidungsmerkmal ist ihr Produkt. Die erste Kategorie bilden die *final firms*. Sie stellen ein Endprodukt her. Die zweite Kategorie sind die *stage firms*, auch *phase firms* genannt. Sie sind auf einen Produktionsschritt spezialisiert. Die dritte Kategorie bilden die Komplementoren. Sie arbeiten in einem anderen Sektor als die *final firms* des jeweiligen Distrikts, sind aber mit diesem Sektor vertikal integriert und bieten ihre Dienstleistungen und Produkte den *final firms* und *stage firms* an (vgl. Brusco 1990; Dei Ottati 2001).

Zwischen den einzelnen Unternehmen bestehen relativ feste, langfristig ausgerichtete Zulieferbeziehungen. Dadurch werden eine hohe Produktqualität, Liefergeschwindigkeit und –zuverlässigkeit erreicht und kollektive Lernprozesse begünstigt. Das bedeutet aber weder, dass durch die engen Lieferbeziehungen eine krisenanfällige Struktur entstanden ist, noch dass marktmäßige Wettbewerbsstrukturen verdrängt worden sind. Im Distrikt produzieren fast alle Zulieferer für mehrere Auftraggeber gleichzeitig, und fast alle Abnehmer vergeben ihre Unteraufträge an mehr als einen Zulieferer (vgl. Lazerson 1993).

Die Aufrechterhaltung stabiler Zulieferbeziehungen erfolgt durchaus aus ökonomischem Kalkül. Auch die Industriedistrikte sind von der Welle der Globalisierung erfaßt und "durchaus keine Inseln" (vgl. Dei Ottati 2001). Aber lokale Zulieferer bieten zwei Vorteile: Wissen, insbesondere Kontextwissen, also *tacit knowledge*, und Anpassungsfähigkeit. Aus diesen Gründen ist es für die Unternehmen effizienter und kostengünstiger, mit den lokalen Zulieferern zusammenzuarbeiten.

Der Produktionsprozeß vollzieht sich zwischen unabhängigen ökonomischen Akteuren, was nur in einem Klima von Konkurrenz-Kooperation möglich ist (vgl. Becattini 2000). Die Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb beschreibt Sebastiano Brusco (1990) folgendermaßen: Die Hauptform der Kooperation betrifft die Interaktion mit den Unternehmen, an welche Aufträge und Unteraufträge vergeben werden (*commissioning* und *subcontracting firms*). Sie bilden allerdings kein Kartell. Wettbewerbsbeziehungen gibt es zwischen den Unternehmen, die dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung anbieten. Einerseits gibt es also eine vertikale Kooperation der Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, andererseits eine horizontale Kooperation. Während Giacomo Becattini von einer starken Konkurrenz der Einzelnen gepaart mit ihrer "halbbewußten und unfreiwilligen Kooperation" (Becattini 2000, 71) spricht, die sich aus der Art ergibt, wie das sozio-kulturelle System den Markt des Distriktes durchdringt, kooperieren die Akteure nach Auffassung von Gabi Dei Ottati ganz bewußt (vgl. Dei Ottati 2001). Durch den hochgradig

zersplitterten Produktionsprozeß wird die Arbeit verteilt, die aber am Ende wieder integriert werden muß: Die Integration erfolgt nicht nur durch den Markt, sondern durch bewußte Konventionen formaler und informeller Natur. Streng ökonomische Überlegungen verbinden sich mit Einschätzungen zu kollektiven Vorteilen, die schwer quantifizierbar sind und nähren eine berufliche Solidarität, die stets im Hintergrund wirkt und die die Grenzen der Konkurrenz zwischen den Unternehmen bestimmt (vgl. Putnam 2000). Dass die Konkurrenz auf dem lokalen Markt des Distriktes nicht destruktiv wird, gewährleistet das im wesentlichen korrekte, d.h. kooperative, Verhalten aller Akteure. Sonst gäbe es auch gar keinen Industriedistrikt (vgl. Dei Ottati 2001).

Walter Powell (1996) beschreibt den Wettbewerb als mannschaftlich ausgerichteten. Nicht einzelne Unternehmen konkurrieren miteinander, sondern Mannschaften. Der Wettbewerb erfolgt zudem nicht auf Preisbasis, sondern auf der Grundlage von Produktentwicklung und Wissensakkumulation. Die typische Distriktmannschaft besteht aus einer *final firm*⁷ (als Bindeglied zwischen dem Distrikt und dem externen Markt) und einem Komplex von teils fest teils variabel zusammenarbeitenden Unternehmen, die für die *final firm* fertigen. Sie erhält ihre Besonderheit, im Guten wie im Schlechten, aus ihrer Verankerung in den sozio-kulturellen Beziehungen des Distrikts. Denn die Zugehörigkeit zu einem Distrikt bedeutet, dass die *final firm* der Mannschaft ihre Auftrags- und Zusammenarbeitsbeziehungen vorzugsweise innerhalb des Distrikts pflegt (vgl. Becattini 2000).

In der Mannschaft gibt es wohl ein Unternehmen (*final firm*), das koordiniert, plant und führt. Dennoch ist ihr Verhältnis nicht das zwischen großen und kleinen Unternehmen. Im wesentlichen sind sie alle klein, nur anders spezialisiert. Und alle sind aufeinander angewiesen (vgl. Dei Ottati 2001). Zudem gibt es viel *final firms*, die voneinander unabhängig einen direkten Zugang zum Markt haben. Dieser Umstand verhindert, dass der Distrikt ein Zentrum hat und um eine fokales Unternehmen angeordnet ist, von dem die anderen Unternehmen anhängig sind (vgl. Brusco 1990). Der Industriedistrikt arbeitet für den nationalen und den internationalen Markt, wobei die *stage firms* nur indirekt für den internationalen Markt arbeiten.

Voraussetzung für die Bildung von Mannschaften ist, dass in den Distriktunternehmen die Unternehmens- mit der Systemlogik gepaart ist (vgl. Zagnoli 2001). Ein wesentlicher Faktor

⁷ Mit *final firm* wird das Unternehmen bezeichnet, das für das Gesamtprodukt gegenüber dem Kunden verantwortlich zeichnet, *phase firm* ein Unternehmen, das einen oder wenige Produktionsschritte durchführt.

des seit Jahrzehnten andauernden ökonomischen Erfolgs der italienischen Industriedistrikte sind die konstant niedrigen Produktionskosten. Dass es den Unternehmen gelingt, die Produktionskosten niedrig zu halten, liegt nach Auffassung Enzo Rullanis (2000) hauptsächlich an ihrer Fähigkeit, im System zu arbeiten. Im System zu arbeiten erlaubt allen zusammen, die Vorteile der *economy of scale* zu nutzen. Zum Beispiel können die Unternehmen des Distrikts dieselben Kompetenzen nutzen oder dieselbe Produktvariante einem breiten Markt bestehend aus zahlreichen Kunden anbieten. Die distriktuale Spezialisierung und Kooperation ermöglichen, modernste Maschinen zu verwenden, gleichsam industrielle Kompetenzen zu erlangen, auch wenn das einzelne Unternehmen klein ist, sowie das spezialisierte, flexible und kreative Wissen des Handwerkers oder des Kleinunternehmers zu vervielfältigen (vgl. Rullani 2000). Dasselbe geschieht durch die Lieferketten: Man stellt nur ein Teil her, spezialisiert sich auf eine einzige Phase. Distrikt und Lieferketten, welche die wechselseitige Spezialisierung der kleinen Unternehmen erlauben, sind eine "Organisationserfindung" (vgl. Rullani 2000) der italienischen Unternehmer, auch wenn es sie nicht nur in Italien gibt. Im Vergleich entwickelten sie sich anderswo nicht so stark wie in Italien, weil sie eine starke Verbreitung des Unternehmertums, niedrige Eintrittskosten im finanziellen und technologischen Sinne und eine ausgeprägte Fähigkeit verlangen, andere schnell zu kopieren oder ihre Dienste zu erwerben. Unter den Voraussetzungen des Industriedistrikts hat die ungewollte Verbreitung des Wissens keine Nachteile für die einzelnen Unternehmen, sondern durchaus positive Effekte.

Zwischen der *final firm* und den *phase firms* einer Mannschaft gibt es einen intensiven Austausch von Gedanken und Informationen. Auch deshalb kann nicht von einem eindeutigen Machtgefälle zwischen den Unternehmen einer Mannschaft gesprochen werden. Zudem wechselt die Zusammensetzung der Mannschaft ständig. Dieser Prozeß des intensiven Austauschs erzeugt, weil er sich wiederholt, eine "Produktionssprache" und Normen von typischen Verhaltensweisen, die eine Art gesichertes Kapital der Mannschaft bilden (vgl. Becattini 2000).

Die Mannschaft kann als solche nicht ohne den Verweis auf das Reservoir von "losen" *phase firms* im Distrikt verstanden werden, die sich einmal dieser, einmal jener Mannschaft anschließen. Diese Population von "losen" Unternehmen bildet zusammen mit den "hauseigenen" Unternehmen das Bindeglied zwischen dem Produktionsapparat und den Familien im Distrikt. Um ihre Rolle im "Spiel des Distrikts" (Becattini 2000, 174) zu erfüllen, müssen die Familien dem Produktionsapparat mehr oder weniger regelmäßig neue

Unternehmen und neue Unternehmer bereitstellen. Überhaupt kann man die Funktionsweise einer "Mannschaft" letztlich erst dann wirklich verstehen, wenn man die Flexibilität der "Mannschaft" zusammen mit der Flexibilität der distriktinternen Märkte und der Flexibilität der Familien betrachtet.

Die Familie läßt den Distriktunternehmen drei Arten von Unterstützung zukommen: eine kulturelle, eine finanzielle und eine Unterstützung durch Arbeitsleistungen (vgl. Stame 2001). Die erste Art von Unterstützung entspricht dem, was als soziales Kapital bezeichnet wird. Die kulturelle Unterstützung umfaßt die Risiko- und Autonomiekultur (der Wunsch, sich selbständig zu machen sowie die Unterstützung um sich die passende Ausbildung angedeihen zu lassen), die Motivation (wenn ein Familienmitglied beschließt, sich selbständig zu machen und die übrigen Familienmitglieder überzeugen kann, wird es zu einer Angelegenheit, die alle angeht. Das Unternehmen ist eine kollektive Aktivität, die viele Kräfte vereint und die Familie ist der Ort, an dem man diese Kräfte finden kann), die Wissensvermittlung (*tacit knowledge*, durchaus auch technischer Art, das von Generation zu Generation weitergegeben wird) und geteilte Werte (man baut das Unternehmen auf so wie man es bei anderen gesehen hat und befolgt damit gemeinsame Regeln). Die finanzielle Unterstützung umfaßt die Selbstfinanzierung (die Familienangehörigen leihen das Geld für die Unternehmensgründung, wenn es die Banken verweigern) und die Bürgschaft (von Familienangehörigen gegenüber den Banken oder externen Geldgebern). Die Unterstützung durch Arbeitsleistungen umfaßt die Möglichkeit, über Arbeitskräfte zu verfügen, wenn es sie braucht (die Familienangehörigen haben flexible Arbeitszeiten, schauen nicht auf Überstunden und verzichten auf ein individuelles Gehalt, indem sie zum Familieneinkommen und zu den Rücklagen beitragen, aus denen sich die Familie den Lebensunterhalt bestreitet), die Ausbildung von Personal, die Unternehmensführung (die Familienangehörigen stellen den harten Kern des Unternehmens dar, aus dem das leitende Personal hervorgeht).

Für die Bildung eines Industriedistriktes müssen gewisse technische Voraussetzungen erfüllt sein. Die Produktionsprozesse müssen in räumlich und zeitlich trennbare Phasen zergliedert werden können. Darüber hinaus sind diejenigen Produkte besonders geeignet, nach denen eine differenzierte und variable, also nicht eine standardisierte und konstante Nachfrage in Raum und Zeit besteht. Angesichts der Vielfalt von Phasen und dem Mechanismus ihrer Unterteilung liegt es nahe, dass die technisch optimale Größe der Produktionseinheiten eher gering ist. Die äußerst aktive Konkurrenz im Distrikt hält die einzelne Produktionseinheit in der Nähe ihres technischen Optimums (vgl. Becattini 2000).

Die Unternehmensnetzwerke in den Distrikten sind in ihrer variablen, modularen und flexiblen Antwort auf die Nachfrage eines dynamischen Marktes stark (vgl. Becattini 2000). Die Modebranche hat so einen Markt. Der hohen Unsicherheit und der großen Vielfalt der Produkte kann nur durch eine flexible, anpassungsfähige und pluridirektionale Erkundung des Marktes und dem Ausprobieren neuer Ideen begegnet werden. Die Nachfrage muß fragmentiert, variabel und individualisiert sein. In Branchen wie der Automobilindustrie, der Raumfahrtindustrie, der Pharmaindustrie konnten sich die kleinen und mittelständischen Unternehmen des Distrikts nicht ansiedeln, nicht zuletzt wegen der notwendigen hohen Investitionen in langfristige Forschung und Entwicklung.

Die Produktionsrealität enthält die kulturelle Essenz eines spezifischen historischen Weges, auch *pathdependency* genannt. Viele der Investitionen, die im Nachhinein von allergrößtem Erfolg waren, wären niemals getätigt worden, wenn die Profitaussichten in der Ausgangssituation rigoros analysiert worden wären. Die Entscheidungen, die "aus dem Rahmen fallen", wie etwa die Unternehmen, die es unter Profitgesichtspunkten eigentlich gar nicht geben dürfte, sind ein wesentlicher Teil der Realität des Industriedistrikts, einer Realität, die ständig in Bewegung ist (vgl. Becattini 1987).

Giacomo Becattini (2001) unterscheidet zwei Arten von Unternehmen, die "*impresa nucleolo*", auf der Suche nach Wertsteigerung des Kapitals, und die "*impresa progetto di vita*", das Unternehmen als Lebensentwurf, gegründet und geführt von Menschen, die davon überzeugt sind, Fertigkeiten zu besitzen und das Leben ihrer Familie sichern zu können, und die auf die eigene Gemeinschaft vertrauen. Die Motivation des Unternehmers des zweiten Typs ist komplex. Der Lebensentwurf hat viele Facetten, während die *impresa nucleolo* nur eine Dimension kennt, den Ausgangs- und den Endwert. Der Erfolg ist in Abhängigkeit davon zu definieren, was sich der Unternehmer zum Ziel gesetzt hat. Der Lebensentwurf ist beispielsweise entscheidend dafür, ob ein Unternehmer sein Unternehmen erweitert oder aber nicht (vgl. Becattini 2001). Der Unternehmer einer *impresa progetto di vita* kann sein Unternehmen nur an einem Ort gründen, wo er sich eine Reputation verschafft hat. Wo man ihm vertraut, gibt man ihm Vorschuß, den er unbedingt für die Unternehmensgründung braucht. Aus diesem Grund ist die Art Unternehmen *impresa progetto di vita* lokal fest verwurzelt.

Im Distrikt gibt es viele Unternehmen *impresa progetto di vita* und einige *impresa nucleolo*. Innerhalb des Distriktes gibt es eine dauernde Umwandlung von *impresa progetto di vita* in *impresa nucleolo* und teilweise auch umgekehrt. Ein Distrikt entsteht, wenn besonders viele

impresa progetto di vita in kurzer Zeit gegründet werden. Das Spiel des Preises, das den Ökonomen so lieb ist – so Giacomo Becattini polemisch -, reiche in diesem Zusammenhang für Erklärungen des unternehmerischen Verhaltens nicht aus.

Ebenso braucht es also für die Bildung eines Industriedistrikts sozio-kulturelle Voraussetzungen. Es handelt sich beim Industriedistrikt nicht um eine mehr oder minder zufällige Ansammlung von überwiegend mittelständischen, kleinen und kleinsten Unternehmen. Zum einen sind die Unternehmen tief mit dem Territorium verwurzelt, zum anderen weist die lokalisierte Verdichtung von inter-industriellen Beziehungen eine beachtliche Stabilität in der Zeit auf. Der Industriedistrikt ist auch nicht einfach eine Form der Organisation des Produktionsprozesses bestimmter Güter. Er ist eine "soziale Realität", die besonders gekennzeichnet ist durch die Beziehungen zwischen den Menschen, innerhalb und außerhalb der Produktionsstätten und durch die Neigung der Menschen zu Arbeit, Sparen, Spiel, Risiko u.s.w. (vgl. Becattini 1987). Gemeinschaft und Unternehmen, das Alltagsleben und die produktive Tätigkeit durchdringen sich gegenseitig. Becattini schlägt deshalb vor, sich der biologischen Metapher vom "territorialen Organismus" (vgl. Becattini 1987) zu bedienen, um die Realität eines Distrikts zu verstehen.

Um die "pervasive Interaktion zwischen Gemeinschaft und Produktionsprozeß" (Becattini 2000, 63) zu ermöglichen, muß der Industriesektor so umfassend sein, dass er allen Gruppen der Bevölkerung – Jugendlichen, Erwachsenen, alten Menschen, Männern und Frauen – Arbeitsgelegenheiten bietet. Es gibt im Industriedistrikt eine Art Kontinuum, das von der Heimarbeit, der Teilzeitarbeit, der Lohnarbeit bis zur selbständigen Tätigkeit und zum Unternehmertum reicht. Die vielen Heimarbeiter und Teilzeitarbeitskräfte stellen das Bindeglied zwischen dem System der Unternehmen und dem der Familie, d. h. zwischen der Produktionstätigkeit im engeren Sinne und dem Alltagsleben, dar (Becattini 2000, 66).

Im Industriedistrikt herrscht eine hohe "institutionelle Dichte" (vgl. Amin/Thrift 1992) und ein relativ homogenes System von Werten und Einstellungen, das sich in der Arbeitsethik, der Familie, der Reziprozität und dem Wandel ausdrückt (vgl. Becattini 2000). Ein System von Institutionen und Regeln verbreitet, garantiert und überliefert diese Werte. Diese Institutionen sind der Markt, das Unternehmen, die Familie, die Kirche und die Schule, aber auch die öffentliche Verwaltung, die lokalen Vertretungen der politischen Parteien und viele andere öffentliche und private, ökonomische und politische, wohlfahrtsstaatliche und kulturelle, religiöse und künstlerische Einrichtungen. Dass alle diese Institutionen von demselben Wertesystem durchdrungen sind, bedeutet nicht etwa, dass es im Industriedistrikt keine

Interessenskonflikte gäbe oder dass diese Konflikte nicht wahrgenommen würden. Es bedeutet lediglich, dass die Konflikte in ähnlicher Art und Weise und innerhalb des Rahmens einer Art höheren, gemeinschaftlichen Interesses, das die lokale Bevölkerung verinnerlicht hat, definiert und ausgetragen werden.

Dies alles könnte den Eindruck einer nach außen "geschlossenen Gemeinschaft" erwecken, in welcher der Einzelne von einer Vielzahl von Regeln erdrückt wird (vgl. Becattini 2000). In der Tat, so Becattini, hat im Industriedistrikt die historische Entwicklung eine starke Verinnerlichung von Bindungen des "freien" oder "natürlichen" Verhaltens der Individuen bewirkt. Diese Regelbindung schließt beispielsweise einen gewissen Widerstand gegen die friedliche Annahme von Werten ein, die von "außen" kommen, ebenso wie die Tendenz, die eigenen Mitbürger – auch die "neuen", wenn sie denn angepaßt sind – mit anderen Augen zu sehen als Fremde. Aber die Funktionalität dieser Werte für die ausgeübte ökonomische Tätigkeit und der ökonomische Erfolg, der daraus folgt, hindern die Mitglieder des Distrikts daran, diese Besonderheiten als eigene Grenzen zu sehen. Sie sind im Gegenteil oft stolz darauf. Die Beschränkungen des individuellen Verhaltens werden also "anders" wahrgenommen und gewertet.

Ein weiteres Merkmal ist der fortwährende Austausch der Bevölkerung des Industriedistriktes mit der Außenwelt in Form einer dauerhaften oder temporären Migration (vgl. Becattini 2000). Damit der Industriedistrikt überleben kann, müssen zu den lokalen Merkmalen Territorium, Gemeinschaft und Unternehmen die Bildung eines stabilen Netzes, das ihn mit seinen Lieferanten und seinen Kunden verbindet, sowie seine Interaktion mit der Außenwelt hinzukommen. Der Distrikt ist durch eine große und stetig zunehmende Öffnung zum (und folglich Abhängigkeit vom) externen Markt, sei er nun national oder international, gekennzeichnet. Schließlich sind die Industriedistrikte vor allem auf externe Ökonomien ausgerichtet (vgl. Putnam 2000).

Die Einführung des technologischen Fortschritts im Industriedistrikt ist ein "sozialer Prozeß", der graduell durch eine allmähliche Kenntnisnahme aller Segmente der Industrie erfolgt. Das im Industriedistrikt geltende System von Werten und Verhaltensweisen ist wesentlich für seine Innovationsfähigkeit und schließt "den Stolz, technologisch auf dem neuesten Stand zu sein" (Becattini 2000, 72) mit ein. Auch ist der Industriedistrikt von einer Ethik der Arbeit und des Tuns geprägt, die verlangt, dass jeder "den passenden Schuh für seinen Fuß" suchen muß, ohne sich jemals geschlagen zu geben. Wer keine Arbeit findet oder sich mit einer Arbeit zufrieden gibt, die unterhalb seiner zuerkannten Fähigkeiten liegt, der zieht soziale

Mißbilligung auf sich (vgl. Becattini 2000). Die Arbeitsplätze – auf einer Art Kontinuum, von der Heimarbeit über die Teilzeitarbeit und die Lohnarbeit zur unabhängigen Beschäftigung und der Unternehmertätigkeit, angeordnet – werden in einem dauernden Prozeß immer wieder neu besetzt. Der Einzelne ist stets auf der Suche nach einem Platz, der ihm begehrenswerter und zugleich seinen Fähigkeiten entsprechender erscheint. Einerseits trifft es zu, dass "der Distrikt dazu neigt, jedes Individuum auf den für es geeignetsten Platz zu setzen" (Becattini 2000, 64). Andererseits aber gibt es einen dauernden Gegensatz zwischen dem, wofür jemand besonders geeignet ist und dem, was er anstrebt. Nicht zuletzt daraus und nicht alleine wegen der Marktveränderungen, die von außen kommen, ergibt sich im Distrikt eine sehr starke Dynamik. Die dem Distrikt eigene Tendenz, die Humanressourcen immer wieder neu zu verteilen, ist eine der Bedingungen seiner Produktivität und seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Die Spezialisierung der Arbeiter gehen dem Distrikt als Ganzem nicht verloren, wenn dieser das Unternehmen wechselt. Diese Tatsache führt zu dem, was Alfred Marshall (1919) eine "industrielle Atmosphäre" nennt: "Die Geheimnisse der Industrie liegen in der Luft" (Marshall 1919 zitiert in Becattini 2000, 64). Die Weitergabe und Verbreitung der Fertigkeiten des Einzelnen erfolgen durch die vielen *face-to-face*-Beziehungen, die das Alltagsleben im Distrikt überaus häufig ermöglicht und durch das Zusammenleben, also letztlich durch die Überlappung der privaten und der geschäftlichen Aktionskreise der Akteure. In den Industriedistrikten bildet sich ein ganz spezielles Klima, in dem die technische Grundlage der Arbeit "in der Luft liegt", in dem die Innovationen, insbesondere die kleinen, ohne Vorbehalte weitergegeben werden, in dem die fruchtbaren Ideen auf viele aufmerksame Ohren stoßen und in dem sich die Nachrichten über die Märkte und über Trends schnell ausbreiten. Dies ist einer der Effekte der pervasiven Interaktion zwischen Gemeinschaft und Produktionsprozeß. Die Innovationen hängen vom Austausch von Informationen ab, die "in den alltäglichen Begegnungen in den Cafes, in den Kneipen und auf der Straße stattfinden" (Putnam 2000, 130).

Die Menschen im Industriedistrikt haben eine ausgesprochen starke Neigung dazu, sich selbständig zu machen. Die neuen Unternehmen, die sich von dem Mutterunternehmen lösen, wiederholen in der Regel nicht deren Eigenheiten bezüglich Produktion und Markt, sondern sie widmen sich einzelnen Phasen der Verarbeitung oder einzelnen besonderen Hilfsdiensten. Der typische Unternehmer des Distrikts zeichnet sich durch zweierlei aus: Er beobachtet aufmerksam den Markt der Produkte des Distrikts weltweit und er vertieft seine Kenntnisse des Distrikts als produktiver und sozio-kultureller Einheit. Seine besondere Funktion besteht

also darin, das Potential des Distrikts in auf dem Weltmarkt verkäufliche Produkte umzuwandeln (vgl. Becattini 2000). Die Dynamik des Distrikts ergibt sich auch daraus, dass der Unternehmer fortwährend die Kosten der Option, etwas im Unternehmen selbst herzustellen, mit den Kosten der Option vergleicht, etwas außerhalb des Unternehmens fertigen zu lassen. Dabei geht es nicht um die Entscheidung "machen oder kaufen", sondern um "machen oder machen lassen", und in letztem Falle darum, von wem oder mit wem, wo, wann und wie. Letztendlich läuft es darauf hinaus, es gemeinsam zu machen. Bei der Entscheidung, etwas selber zu produzieren oder *Outsourcing* zu betreiben, geht es nie nur um ökonomische Überlegungen. Es geht zum Beispiel auch um den Verzicht auf die direkte Kontrolle nicht nur des Produktionsprozesses, sondern auch der beteiligten Arbeiterschaft (vgl. Becattini 2000).

Die bisherige Beschreibung des Arbeitsmarkts könnte zur Annahme führen, dass die Menschen im Distrikt einem gnadenlosen Konkurrenzkampf im Sinne von Hobbes' "jeder gegen jeden" ausgesetzt seien. Das trifft nur insofern zu, als jeder fortwährend versucht, seine Situation und die seiner Familie zu verbessern und dass sich keiner auf Produkten ausruhen darf, die unterhalb des Niveaus der vom Markt nachgefragten liegen. Wenn aber im Distrikt tatsächlich jeder gegen jeden kämpfen würde, jede auch nur vorübergehende Schwäche unerbittlich bestraft würde und jede zeitweise Benachteiligung fatale Folgen hätte, wenn es also keinerlei Solidarität "zwischen den lokalen Kämpfern" gäbe, herrschte eine derartige Unsicherheit, dass kein vorübergehender Verlierer noch einmal die Gründung eines Unternehmens wagen würde. Der Distrikt verlangt in der Tat, dass das Spiel von vorne anfangen kann und dass der, der nach den gültigen Regeln der Gemeinschaft eine Runde verloren hat, die Möglichkeit erhält, an der nächsten Runde teilzunehmen (Becattini 2000, 69).

Bemerkenswert ist auch die Preispolitik. Es gibt gewissermaßen "lokale Preise" für Waren und Dienstleistungen, die am häufigsten im Distrikt ausgetauscht werden. Diese Preise sind ein Gemisch aus sogenanntem politischen Preis und Marktpreis. Die Preise vermitteln zwischen den Marktbedürfnissen und den Bedürfnissen der Gemeinschaft (vgl. Becattini 2000). Es geht im wesentlichen um die Verteilung von Gewinn (vgl. Dei Ottati 2001). Zwar kann sich die Preiskalkulation nicht dem Einfluß des Marktpreises entziehen, aber sie berücksichtigt stark die lokalen Gewohnheiten und die langfristige Erfahrung der Akteure.

Dies führt dazu, dass die lokalen Preise erheblich weniger stark schwanken als die externen Preise des Weltmarkts, was zu einer Art lokalem Subsystem der Preise führt⁸.

Die zentralen Erfolgsfaktoren des Industriedistrikts sind die sozialen Normen der Reziprozität und die zivilgesellschaftlichen Vereinigungen, das gegenseitige Vertrauen, die soziale Zusammenarbeit und ein gut entwickeltes ziviles Pflichtbewußtsein (vgl. Putnam 2000). Die Menschen im Industriedistrikt teilen ein starkes "Zugehörigkeitsgefühl" zur Gemeinschaft (vgl. Becattini 1987). Das Zugehörigkeitsgefühl⁹ ist eine zusätzliche Kraft zu den strukturellen Bedingungen im Industriedistrikt, die es ermöglichen und vielleicht sogar hervorrufen. Dieses Zugehörigkeitsgefühl ist wie die Rivalität, das Nacheifern, die Prozesse der Imitation, ein Faktor dafür, dass sich Menschen zusammenschließen oder trennen. Die menschlichen Zusammenschlüsse sind notgedrungen flüchtig, sondern oft tief verwurzelt und in der Lage, die Antworten auf externe konjunkturelle Situationen erheblich zu beeinflussen. Folge dieses "tiefen Gefühls der Zugehörigkeit" (Putnam 2000, 130) ist die soziale Kohäsion des Industriedistrikts.

Der Industriedistrikt kann auf drei Ebenen analysiert werden: auf der Ebene der Produktionsstrukturen, auf der Ebene des Wissens und auf der Ebene der Werte (vgl. Becattini 2000). Auf der Produktionsebene werden Besonderheiten wie die "Mannschaften" von Unternehmen oder die Preispolitik sichtbar. Auf der Wissensebene zeigt sich beispielsweise, dass der Wettbewerbsvorteil des Industriedistrikts nicht in der Fähigkeit liegt, das relevante kodifizierte Wissen aufzunehmen, was eine Grundvoraussetzung ist, sondern in seiner Fähigkeit, den Komplex an produktionsrelevantem Wissen, über den es exklusiv verfügt, weiterzuentwickeln und zu vertiefen. Die Werteebene ist diejenige, die sich am langsamsten verändert. "Es gibt zu jedem Zeitpunkt und in jedem Land demographische Agglomerationen, die aufgrund ihrer Geschichte die für den Distriktualisierungsprozeß nötigen Einstellungen aufweisen und solche, denen sie fehlen. Aber wenn der Distriktualisierungsprozeß erst einmal in Gang gesetzt wurde, werden diejenigen "Chemismen" [Anführungszeichen im Original; Anm. d. A.] bedeutsam, durch welche die Strukturen der Produktion und der Institutionen des Distrikts die Bildung von Vertrauen im

⁸ Becattini verweist zu Recht darauf, dass der Preis nie allein ökonomisch ist, "sofern dieser Ausdruck überhaupt Sinn macht, denn jeder Preis ist das Ergebnis eines Komplexes von ökonomischen, sozialen und politischen Tendenzen und Gegenteilenden, die die Gesellschaft insgesamt über den Markt ausdrückt" (Becattini 2000, 180f.). Das besondere an der Preispolitik im Industriedistrikt ist allenfalls, dass die Akteure ganz bewußt die Bedürfnisse der Gemeinschaft innerhalb des Distrikts berücksichtigen.

⁹ Giacomo Becattini verwendet den Begriff "Zugehörigkeitsgefühl" grundsätzlich nur unter Anführungszeichen.

Distrikt und das Zugehörigkeitsgefühl zum Distrikt nähren. Diese Chemismen sind der von den Untersuchungen der Ökonomen am wenigsten geklärte Teil" (Becattini 2000, 177). Was also die Bildung eines Industriedistrikts in Gang setzt, welche Einstellungen und Werte dabei zum Tragen kommen, bleibt weiterhin unklar. Die Analyse der Werte, die im Industriedistrikt wirksam sind, erfordert nach Auffassung Becattinis unbedingt die Beiträge aus Wissenschaftsdisziplinen jenseits der Ökonomie, wie etwa der Kulturanthropologen und der Sozialpsychologen. Dies werde auch deutlich, wenn die Prozesse untersucht und erklärt werden sollen, die einen Industriedistrikt ausmachen. Insgesamt erfordert der Industriedistrikt eine Synergie von zeitgleich ablaufenden elementaren Prozessen: (1.) die zunehmende lokale Arbeitsteilung, sei es im für den Distrikt typischen Produktionsprozeß, sei es in den zu ihm komplementären oder instrumentellen Sektoren, (2.) die Verknüpfung der distriktinternen Arbeitsteilung mit der "in der Welt" erfolgten Entwicklung von bestimmten Kernbedürfnissen, (3.) die zeitgleich zu a und b erfolgende Herausbildung eines Netzwerks von lokalen Märkten wie der spezialisierten Arbeit oder gewisser Produktionsverfahren, (4.) die Hervorbringung einer ausreichend großen Zahl von Akteuren, die in der Lage sind, ihre Rolle als vielseitiges Bindeglied zwischen den verschiedenen Spezialgebieten des Distrikts zu spielen, (5.) die Herausbildung und das In-Umlauf-Bringen von Werten und Wissen, sowohl in den Köpfen der einzelnen Akteure wie auch innerhalb der für den Distrikt typischen Produktions- und Organisationsformeln, die mit den vom Markt ausgezeichneten Produktions- und merkantilen Erfahrungen kohärent sind, (6.) die Entwicklung von lokalen sozialen Institutionen, formalen wie informellen, die unabdingbar für den geregelten Ablauf des typischen Produktionsprozesses sind, (7.) die Bildung und Reproduktion des "Zugehörigkeitsgefühls" zum Distrikt (vgl. Becattini 2000).

Das Beachtliche an den Industriedistrikten des Dritten Italien ist ihr spontanes Entstehen. Sie entwickelten sich weitgehend von der Politik unbeachtet und auch unerwartet, gewissermaßen als indirekte Konsequenz. Die Zivilgesellschaft war weitgehend sich selber überlassen (vgl. Bagnasco 1999b). Dies bedeutet nicht, dass die Politik gar keine Rolle spielte. So stützten die verschiedenen Regierungskoalitionen der Zwischen- und Nachkriegszeit, die aber ausnahmslos von den Christdemokraten angeführt wurden, den landwirtschaftlichen Kleinbetrieb und den Handwerksbetrieb, auch wenn das aus Sicht der ökonomischen Effizienz und mit Blick auf die fordistische Großindustrie unvorteilhaft schien. Die Regierungsparteien handelten aus einer katholischen Tradition heraus, aber auch als Reaktion auf die starke kommunistische Opposition in den Jahren des Kalten Kriegs. Bis in die späten 70er Jahre des 20. Jhs. wurden diese Formen der ökonomischen Organisation als Überbleibsel

aus der Vergangenheit betrachtet und als ein ökonomischer Preis, der an die Politik zu bezahlen war, die es aus opportunistischen Gründen versäumt hatte, sich für neuere und effizientere ökonomische Strukturen einzusetzen. Kein Politiker dachte, dass sich hier Ressourcen für eine ökonomische Entwicklung verstecken könnten, deren Besonderheiten kein Ökonom vorhersehen konnte (vgl. Bagnasco 1999b). Erst im Jahr 1991 erging das Gesetz zu den Industriedistrikten, 1993 die Durchführungsverordnung. Ausgehend von den nationalen Statistiken zu den "lokalen Systemen" wurden in ganz Italien die Industriedistrikte festgelegt. Bezeichnend ist, dass dieser Prozeß der Kenntnisnahme und des politischen Handelns seinen Anfang nahm, als Prato die Bildung einer eigenen Provinz, also eines eigenen Verwaltungsbezirks, verlangte und in seiner Argumentation auf die besondere ökonomische Struktur in und um Prato verwies (vgl. Messina 2000).

Die Industriedistrikte im Dritten Italien sind also das Ergebnis eines "unerwarteten und nicht gelenkten Prozesses" (Bagnasco 1999b, 103) und die Folge unzähliger Entscheidungen Einzelner, die sich nicht untereinander abgestimmt hatten (vgl. Albertini/Pilotti 1996). Diese spontane Entwicklung der Industriedistrikte hat insofern endogenen Charakter. Einige "lokale Gesellschaften" schufen die Bedingungen für diese Art von wirtschaftlicher Entwicklung, andere nicht, und das liegt an den Merkmalen der "lokalen Gesellschaften" selbst (vgl. Bagnasco 1999b). Zwar stellt Arnaldo Bagnasco klar, dass letztendlich nur das Zusammenwirken endogener und exogener Faktoren zur Entwicklung der italienischen Industriedistrikte geführt hatte, die sich ohne veränderte allgemeine wirtschaftliche Bedingungen und das sich daraus ergebende Erstarken kleiner Unternehmen nicht hätte vollziehen können. Wie Amin und Thrift (1992) für die Toskana zeigten, beruhte der Erfolg nicht zuletzt auf einer eher zufällige Kombination neuer Marktgelegenheiten im Modebereich in den 70er Jahren des 20. Jh.s. Dass diese Chance genutzt werden konnte, beruhte aber offenbar auf der besonderen Art und Weise der Zusammenarbeit vieler lokaler Akteure.

Die spontane Entwicklung von Industriedistrikten verweist darauf, dass sie sich in einigen Gesellschaften leichter vollzieht als in anderen. Dieser spontane Charakter verweist auf eine breite soziale Akzeptanz und auf die kulturelle Kontinuität ohne Brüche in einigen Gesellschaften. Er legt den Gedanken nahe, dass es im Kulturgut einer lokalen Gesellschaft versteckte Ressourcen gibt, die aktiviert werden können, wenn sie erkannt werden (vgl. Bagnasco 1999b). Um also zu klären, warum einige Regionen die exogenen Entwicklungsmöglichkeiten nutzen, andere Regionen aber nicht, ist nach Arnaldo Bagnasco das Augenmerk auf einzelne lokale soziale Systeme, auf ihre Merkmale und auf ihre

Anpassungsfähigkeit zu legen. Es gilt zu verstehen, so ganz ähnlich Patrizia Messina (2001), wie und wann die lokalen Ressourcen und Eigenheiten den ökonomischen Entwicklungsprozeß vorantreiben und unter welchen Bedingungen ein lokales Modell der ökonomischen Entwicklung überleben kann, indem es die Veränderung und die Innovation mit dem Erhalt der eigenen Identität paart.

Der Distriktdiskurs geht weit detaillierter auf die konkreten sozio-kulturellen Bedingungen lokaler ökonomischer Systeme ein als andere Ansätze. Bedeutsam sind Institutionen wie die Familie, die Kirche, die Schule, die Presse usw., das Arbeitsethos und auf das Zugehörigkeitsgefühl im Distrikt. Die Vertreter dieses Ansatzes verweisen aber gleichzeitig selbst auf den Forschungsbedarf, um ihren Einfluß auf die ökonomische Performanz zu klären. Bezogen auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Untersuchung läßt der Distriktdiskurs eine Tatsache völlig außer Acht, nämlich die Ausdehnung des Industriedistrikts über die regionalen (und nationalen) Grenzen hinaus. Sie wird nicht einmal als Möglichkeit in Betracht gezogen.

1.5. Flexible Spezialisierung

Das Konzept der flexiblen Spezialisierung wurde von Michael Piore und Charles Sabel (1989) entwickelt. Sie analysierten sozio-ökonomische Systeme vernetzter kleiner und mittelständischer Unternehmen in mehreren europäischen und außereuropäischen Regionen und beobachteten, dass die handwerkliche Produktion keine überholte oder untergeordnete Form ökonomischen Handelns ist, sondern dass man vielmehr von einer handwerklich-kleingewerblichen Alternative zur Massenproduktion als Modell des technologischen Fortschrittes sprechen kann. Vor die Notwendigkeit gestellt, Produkte und Produktionsmethoden neu zu entwerfen, um den steigenden Kosten und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können, machten die beobachteten kleinen und mittelständischen Unternehmen durch den Einsatz hochentwickelter Technologien und die Organisationsform der flexiblen Spezialisierung neue Wege der Kostensenkung von nicht-standardisierter Produktion ausfindig. Die flexible Spezialisierung fordert den multinationalen Keynesianismus als Paradigma heraus.

Die neo-marshallischen Industriedistrikte und Regionen, welche die Autoren in verschiedenen europäischen Ländern ausmachen – um Lyon, Mailand und Solingen, im Dritten Italien und in Baden-Württemberg – und deren geschichtliche Entwicklung sie verfolgen, sind durch drei voneinander abhängige Merkmale definiert. Das erste ist ihr besonderes Verhältnis zum

Markt. Sie produzieren für hochdifferenzierte, heimische wie fremde, regionale Märkte mit instabiler Nachfrage und verändern ständig ihr Warenangebot, teils um veränderten Bedürfnissen Rechnung zu tragen, teils aber auch, um – zur Eröffnung neuer Märkte – neue Bedürfnisse zu schaffen. Die Unternehmer starten dafür tastende Versuche zum Erfolg und unternehmen keine verzweifelten Anstrengungen nach der *Trial-and-Error*-Methode. Das zweite Merkmal ist der flexible Gebrauch zunehmend produktiverer, vielfältig einsetzbarer Technologien. Das dritte Merkmal der Industriedistrikte betrifft die Schaffung regionaler Institutionen, die Kooperation und Wettbewerb zwischen den Unternehmen ausbalancieren, um damit zur ständigen Innovation anzuregen. Die Institutionen sorgen für ein Umfeld, in dem Qualifikationen und Maschinerie ständig neu kombiniert werden können. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass den Unternehmen die Form von Wettbewerb schwer gemacht wird, die auf Lohn- und Preissenkung zielt und jene Formen gefördert werden, die zu neuen Produkten und Herstellungsverfahren führen.

Eine Versöhnung der antagonistischen Prinzipien von Wettbewerb und Kooperation kann nach Michael Piore und Charles Sabel auf vier Arten geschehen: durch regionale Ballungen kleiner, unabhängiger Unternehmen; durch Gruppen großer, locker miteinander verbündeter Unternehmen durch "solare" Unternehmen, die kleinere Unternehmen wie Planeten dauerhaft in einem festen Einflußbereich halten und durch intern dezentralisierte Werkstattfabriken.

Die Industriedistrikte des Dritten Italien zählen Piore und Sabel zum ersten Modell der regionalen Agglomerationen, auf die hier allein näher eingegangen werden soll. Außer im Dritten Italien finden sich Beispiele in der Oberbekleidungsindustrie in New York City, in der Bauindustrie in verschiedenen Städten der USA und auch in Japan. In diesem Modell nimmt keines der Unternehmen dauerhaft eine Führungsrolle ein und die Arrangements zwischen ihnen sind durch eine Reihe relativ kurzfristiger vertraglicher Vereinbarungen geregelt, in denen die Rollen der Beteiligten einem ständigen Wechsel unterliegen. Innerhalb dieser Industriedistrikte gibt es zudem Einrichtungen, welche die ständige Neukombination der produzierenden Betriebe erleichtern, so etwa Handelsgesellschaften, Gewerkschaften, Einkaufsgemeinschaften, Vertriebskooperativen für die Vermarktung der regionalen Erzeugnisse, die Beschaffung von Krediten zu günstigen Bedingungen für die Mitglieder und das Anbieten halbfertiger Produkte, deren Weiterverarbeitung in Massenproduktion möglich ist. Es gibt allerdings keine einzelne Institution, die die produzierenden Einheiten formell zu einer Gruppe zusammenfassen würde. Der Zusammenhalt solcher Industrien beruht nach Auffassung von Piore und Sabel eher auf einem tief verwurzelten Gemeinschaftsgefühl und

die verschiedenen institutionellen Formen der Zusammenarbeit sind eher dessen Ergebnis als dessen Ursache.

In der Oberbekleidungsindustrie von New York sind es vornehmlich ethnische Bande, die diese Gemeinschaft zusammenhalten. Die ethnischen Gemeinschaften von Juden, Italienern, Chinesen und Lateinamerikanern sind durch gegenseitiges soziales Engagement miteinander verwoben. Solche Aktivitäten stärken den Zusammenhalt der Gemeinschaft (*community*), in der die Industrie ihre Wurzeln hat. Ähnlich bieten ethnisch geprägte Familienfeiern – Hochzeiten, Taufen, Beerdigungen – weitere Gelegenheiten, die Einheit der Gemeinschaft zu stärken und ihre Identität mit der Industrie zu festigen. Solche Bemühungen um eine größere Gemeinschaftlichkeit mildern die Konkurrenz innerhalb der Gemeinschaft. Dass die ethnischen Gruppen in New York aufgrund geteilter Werte und Einstellungen, also aufgrund kultureller Ähnlichkeit, miteinander kooperieren und eine Gemeinschaft in einem "fremden" Umfeld bilden könnten, ziehen Michael Piore und Charles Sabel nicht in Betracht. Die Frage liegt aber nahe.

Im Dritten Italien der Kleinfirmen dagegen spielen nach Einschätzung von Piore und Sabel gemeinsame politische und religiöse Zugehörigkeit dieselbe Rolle wie die Ethnien in New York City. Was in der Emilia-Romagna und in der Toskana der kommunistischen Partei gelang, nämlich die Knüpfung enger Bande zwischen Arbeiter und Unternehmern, erreichte in Venetien die christdemokratische im Schulterschluß mit der Katholischen Kirche. Auf weitere Besonderheiten Venetiens gehen Piore und Sabel in ihrer Untersuchungen ausdrücklich nicht ein. Sie bestimmen allerdings die Faktoren, die nach ihrer Auffassung allgemein im Dritten Italien bei der entscheidenden innovativen Wende zur flexiblen Spezialisierung zusammenkamen: die italienische Großfamilie, die Würdigung handwerklicher Arbeit als eines eigenständigen Typus wirtschaftlicher Aktivität, die Existenz von Kaufmannstraditionen, die die italienischen Provinzen mit den Weltmärkten verbanden und die Bereitschaft städtischer Parlamente und regionaler Regierungen, die Infrastruktur schaffen zu helfen, die die Firmen brauchten, aber nicht aus sich selbst heraus entwickeln konnten.

Die Tradition des Familialismus, also die Nutzung verwandtschaftlicher Beziehungen als Strukturprinzip der industriellen Organisation, und die Existenz einer eigenständigen Kategorie von "Handwerks"-Firmen erleichterten beispielsweise die Akkumulation von Kapital im Frühstadium der Dezentralisierung. Eine Vielzahl der neuen Firmen waren Familienunternehmen. Von Ehemännern, Ehefrauen und Kindern wurde erwartet, dass sie gegen geringen Lohn eine lange Arbeitszeit in Kauf nahmen. Selbstaussbeutung, legitimiert

durch ein traditionelles Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Familie, war wahrscheinlich entscheidend für das Überleben vieler solcher Firmen in der schwierigen Anfangsphase. Dasselbe gilt für die gesetzliche Befreiung von Handwerksbetrieben, im wesentlichen für jene, die nicht mehr als fünfzehn Beschäftigte haben, von vielen Vorschriften des Steuerrechts und des Arbeitsrechts. Die regierenden Christdemokraten behielten diese aus der Zeit des Faschismus stammende rechtliche Sonderstellung des Handwerksbetriebes als Gunstbeweis gegenüber ihrer Klientel aus kleinen Gewerbetreibenden bei. Das Zentrum dieses Systems: die Cafés, "in denen italienische Handwerker sich gegenseitig Probleme lösen helfen, gemeinsame Ideen entwickeln – oder sie einander stehlen: ein Ort, an den Proudhon wahrscheinlich Marx geführt hätte, um ihm zu zeigen, wo Wettbewerb und Konkurrenz einander begegnen" (Piore/Sabel 1989, 316).

Allen Organisationsformen der flexiblen Spezialisierung sind Grundmerkmale gemeinsam, die allesamt die Komplementarität von Wettbewerb und Kooperation in der flexiblen Produktion unterstreichen und eine besondere Funktion der Löhne und Preise in diesen Systemen erkennen lassen. Erstes Merkmal ist die Kombination von Flexibilität und Spezialisierung. Das zweite Merkmal erfolgreicher Systeme flexibler Spezialisierung sind Zugangsbeschränkungen, die vielfach informeller Art sind. Das dritte Organisationsmerkmal ist der Anreiz zum Wettbewerb, der wiederum die Innovation vorantreibt. Das vierte Merkmal sind Wettbewerbsbeschränkungen, um jene Art von Wettbewerb zu unterbinden, die ein Hindernis beständiger Innovation wäre. Dazu gehört der Wettbewerb bei Löhnen und Arbeitsbedingungen.

Einen guten Grund, die flexible Spezialisierung der Massenproduktion vorzuziehen sehen die Autoren an der gesteigerten intellektuellen Teilhabe des Produktionsarbeiters am Arbeitsprozeß. Flexible Spezialisierung ist geradezu auf Kooperation angelegt und die handwerkliche Produktion von Solidarität und kommunitärem Geist abhängig, so dass sie insgesamt weitaus attraktivere Arbeits- und Lebensbedingungen ergeben.

Märkte und Hierarchien – jene zwei Kategorien, die die zeitgenössischen Theorien und die praktischen Überlegungen über die Organisation der Industrie bestimmen – setzen beide die Firma als eine unabhängige Einheit voraus. Dagegen ist beim System der flexiblen Spezialisierung schwer anzugeben, wo die Gesellschaft etwa in Form von Familienbanden und Schulfreundschaften oder festlicher Anlässe, die die ethnische und politische Identität der Gemeinschaft bekräftigen aufhört und wo die ökonomische Organisation beginnt. Es ist eine der Ironien des Wiederauflebens handwerklicher Produktion, dass der Einsatz moderner

Technologie vom Wiedererstarken von Beziehungsformen und Loyalitäten abhängig ist, die in der Regel der vorindustriellen Vergangenheit zugeschrieben werden.

Der Industriedistrikt wird vielfach als typischer Ausdruck von flexibler Spezialisierung gesehen (vgl. Pyke/Becattini/Sengenberger 1991). Giacomo Becattini zieht es jedoch in seinen späteren Schriften vor, von "flexibler Integration" zu sprechen (vgl. Becattini 2000). Es ist wohl wahr, so argumentiert Becattini, dass die Unternehmen des Industriedistrikts flexibler spezialisiert sind als durchschnittliche Unternehmen, sei es weil sie eine fragmentierte und variable Nachfrage bedienen, sei es wegen der Technologie, deren sie sich bedienen. Aber das, was den Industriedistrikt wirklich als Organisationsform der Produktion kennzeichnet und unterscheidet ist die Fähigkeit, flexibel zu integrieren, d.h. die Ressourcen der einzelnen Unternehmen, und allgemeiner der einzelnen Akteure des Industriedistrikts, kontinuierlich neu miteinander zu kombinieren, ohne dauernd betriebliche Neuorganisationen zu verlangen und das Auseinanderbrechen von Familien zu provozieren.

1.6. Zwischenfazit

Alle vorgestellten Ansätze unterstreichen – einige technologische und Marktbedingungen vorausgesetzt – die Bedeutung der sozio-kulturellen Bedingungen für die ökonomische Performanz von Wirtschaftsregionen. Für den Neoregionalismus zeichnen sich die erfolgreichen Regionen durch eine starke Vernetzung und durch ein hohes soziales Kapital aus. Der Zusammenhalt wird in diesen Regionen durch die regionale Ordnung sichergestellt, also durch geteilte Bedeutungs-, Verhaltens- und Entscheidungsmuster, durch eingespielte Routinen, Bräuche und allgemein akzeptierte Selbstverständlichkeiten sowie durch eine Kooperationskultur auf der Basis enger sozialer Interaktionen und Vertrauen. Die räumliche Nähe erleichtert die Kooperationsbeziehungen, ist aber keine hinreichende Voraussetzung dafür. Über eine regionale Ordnung aber verfügt jede Region. Dennoch ist nicht jede Region innovativ und dennoch bilden die Wirtschaftsakteure nicht in jeder Region Netzwerke. Trotz des immer wiederkehrenden Verweises auf die regionale Ordnung und institutionelle Arrangements bleibt im Neoregionalismus unklar, welcher Art diese regionale Ordnung sein muß (oder nicht sein darf), damit die räumliche Nähe von den regionalen Akteuren tatsächlich für innovative Wachstumsprozesse genutzt wird. Eine genauere Bestimmung der "Vernetzungsmentalität", also der Interpretations-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster der Akteure innovativer, erfolgreicher Wirtschaftsregionen unterbleibt im Diskurs des Neoregionalismus'.

Der Diskurs des sozialen Kapitals betont die Bedeutung der informellen Beziehungsnetzwerke für das Erreichen eines von einem individuellen oder kollektiven Akteur angestrebten Ziels. Er läßt aber viele Fragen offen. Seine Vertreter verweisen selbst darauf, dass zwischen der, wie auch immer bestimmten, Höhe des sozialen Kapitals und der ökonomischen Performanz einer Region kein direkter Zusammenhang besteht. Das Verhältnis ist komplex. Schließlich haben auch mafiose Netzwerke ein hohes soziales Kapital, ohne dass sie allerdings die Performanz einer ganzen Region stärken würden. Wie andererseits Fukuyama in seinen Ausführungen zu den individuellen und sozialen "Prosperitätstugenden" zeigt, kann soziales Kapital eine im kapitalistischen Sinn produktive Ressource sein, der Kapitalismus kann es aber auch seinerseits aushöhlen. Am deutlichsten wird Roberto Cartocci, wenn er darauf hinweist, dass die Grundlage von sozialem Kapital eine kulturelle Ordnung ist, die sich im alltäglichen Leben zeigt und die in der Lage ist, Identität zu stiften und Solidarität zu fördern. Das soziale Kapital ist Ausdruck einer normativen Ordnung. Auf der Suche nach den sozio-kulturellen Bedingungen der ökonomischen Performanz einer Region gilt es, diese kulturelle Ordnung offen zu legen, die dem sozialen Kapital zu Grunde liegt.

Der Ansatz des innovativen Milieus unterstreicht die Bedeutung des Beziehungskapitals für die Innovation und die ökonomische Performanz einer Region. Informelle Beziehungen fördern Synergieeffekte und kollektive Lernprozesse. Ein spezifisches regionales Bewußtsein, eine regionale Identität, das Zugehörigkeitsgefühl, die soziale Geschlossenheit und eine stimulierende soziale und politische Atmosphäre sind aber allzu vage Größen, um die Innovationsfähigkeit von Regionen zu erklären. Wie schon im Neoregionalismus wird die Bedeutung gemeinsamer Regeln, Werte und Normen ebenso betont wie die Vorteile häufiger persönlicher Kontakte und die Bildung von Netzwerken. Unter welchen Voraussetzungen regionale Akteure die Möglichkeiten persönlicher Kontakte, welche die räumliche und soziale Nähe bietet, zu innovativen Projekten nutzen und unter welchen Bedingungen sie innovative Netzwerke bilden, bleibt auch im Ansatz des innovativen Milieus offen. Eines allerdings macht der Ansatz sehr deutlich: Um das Vorliegen eines innovativen Milieus festzustellen ist das Augenmerk auf die informellen Beziehungsgeflechte der Wirtschaftsakteure zu richten.

Die Systeme flexibler Spezialisierung werden durch ein Zugehörigkeitsgefühl ethnischer, religiöser und/oder politischer Gemeinschaften gekennzeichnet. Die Institutionen in diesen Gemeinschaften fördern die Kooperation und die Solidarität. In welchen Verhaltensweisen sich die geteilten religiösen und politischen Überzeugungen äußern, welche Werte ihnen zu

Gründe liegen bleibt als Frage unbeantwortet. Überhaupt läßt die Darstellung des sozio-ökonomischen Kontextes von Systemen flexibler Spezialisierung bisweilen einen allzu verklärten Blick auf die beschriebenen Gemeinschaften vermuten – wenn etwa die Cafès als Zentrum der Systeme flexibler Spezialisierung im Dritten Italien bezeichnet werden.

Der Distriktdiskurs geht weit detaillierter auf die konkreten sozio-kulturellen Bedingungen lokaler ökonomischer Systeme im Dritten Italien ein als andere Ansätze. Er nennt den Einfluß verschiedener Institutionen wie Familie, Kirche, Schule, Presse etc., geht allerdings nur auf den der Familie näher ein. Er verweist auf das Arbeitsethos, auf typische Lebensentwürfe und auf das Zugehörigkeitsgefühl im Distrikt. Geteilte Werte und Einstellungen sowie typische Verhaltensweisen der Distriktbewohner werden immer wieder als bedeutsam hervorgehoben. Beschrieben werden diese Werte nur in Ansätzen, wenn bei der Unterscheidung zwischen *imprese nucleolo* und *imprese progetto di vita*. Die Vertreter dieses Ansatzes weisen denn auch selbst auf den Forschungsbedarf für die Klärung des Einflusses der Kultur auf die ökonomische Performanz hin. Bezogen auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Untersuchung läßt der Distriktdiskurs eine Tatsache völlig außer Acht, nämlich die Ausdehnung des Industriedistrikts über die regionalen (und nationalen) Grenzen hinaus. Sie wird nicht einmal als Möglichkeit in Betracht gezogen.

Nie fehlt in den verschiedenen Diskursen der Hinweis auf die Bedeutung der Vernetzung der Akteure für den ökonomischen Erfolg einer Region. Ins Auge fällt bei diesen verschiedenen Erklärungsangeboten zur Rolle der sozio-kulturellen Faktoren der ökonomischen Performanz darüber hinaus die häufige Nennung des tief verwurzelten Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühls. Während Piore und Sabel es genauer benennen und von politischer, religiöser oder ethnischer Gemeinschaft sprechen, bleibt es ansonsten als Konzept recht diffus, insbesondere im Industriedistrikt-Diskurs durchaus verbunden mit einem gewissen Unbehagen. Allein schon die kontinuierliche Verwendung der Anführungszeichen, wenn vom "Zugehörigkeitsgefühl" die Rede ist, zeigt die Unsicherheit im Umgang mit diesem "weichen" Standortfaktor. "Auch wenn es (das Zugehörigkeitsgefühl, Anm. d. A.) eine schwer meßbare Größe darstellt, so ist es deswegen nicht weniger real, und ich glaube, dass alle die Meinung teilen, dass es, wenn es vorliegt, eine soziale Kraft ersten Ranges ist" (Becattini 1987, 39). Der Ökonom Becattini erhofft sich für die Klärung diese Kraft Hilfe von den sozial- und kulturwissenschaftlichen Disziplinen.

In keinem der betrachteten Diskurse, ob in dem des Neoregionalismus', des sozialen Kapitals, des innovativen Milieus, der flexiblen Spezialisierung oder des Industriedistrikts fehlt der

Verweis auf gemeinsam geteilte Bedeutungs-, Verhaltens- und Entscheidungsmuster, auf Routinen, Konventionen und Relationen, informelle Regeln und Gewohnheiten und auf soziale Praktiken, wobei der Begriff Routinen die häufigste Nennung erhält. Letztlich bestimmen diese Elemente nach Auffassung aller Ansätze nicht nur die ökonomische Performance der Regionen, sondern sie erklären auch den Erfolg der regionalen Unternehmensnetzwerke.

Insgesamt lassen die erläuterten Erklärungsangebote für die Entstehung emergenter Unternehmensnetzwerke, wie sie im Dritten Italien vorzufinden sind allerdings manches im Dunkeln. So wird etwa der gemeinschaftliche Aspekt der Praktiken, Routinen und Gepflogenheiten betont, die Klärung aber, um welche Praktiken es sich nun im allgemeinen oder im besonderen handelt, vernachlässigt. Auch wird nicht bestimmt, was jeweils unter Praktiken, Konventionen und Relationen zu verstehen sei. Gleiches gilt für das Zugehörigkeitsgefühl. Gerade aufgrund der Ausdehnung einzelner Industriedistrikte über die nationalen Grenzen hinaus drängt sich die Frage auf, ob es sich um Regionalbewußtsein handelt oder ob sich das Zugehörigkeitsgefühl auf etwas anderes als die Region bezieht.

Zusammenfassend weisen die Gegenüberstellung der verschiedenen Ansätze folgende Spuren, denen die vorliegende Untersuchung folgen wird: erstens die Bedeutung informeller Beziehungen, zweitens die Praktiken der Akteure, drittes ein noch näher zu bestimmendes Zugehörigkeitsgefühl. Um diese Elemente näher zu bestimmen werden im folgenden allgemeine Theorien zum Verhältnis Ökonomie und Kultur sowie der Netzwerkdiskurs herangezogen, von dem eine ausführlichere Auseinandersetzung mit den Praktiken in innovativen Netzwerken erwartet wird.

2. Ökonomie und Kultur

In der vorliegenden Untersuchung geht es im Speziellen um die sozio-kulturellen Bedingungen emergenter Netzwerke und um die Frage, ob es (regionale) Kulturen gibt, welche die Entstehung und die Aufrechterhaltung innovativer Unternehmensnetzwerke in besonderer Weise begünstigen. Im allgemeinen geht es letztlich um den Zusammenhang zwischen Ökonomie und Kultur.

Zum Verhältnis von Ökonomie und Kultur gibt es zwei Grundhaltungen: in ökonomischen Theorien wird Kultur entweder als vernachlässigbare Größe betrachtet oder aber als eigene Größe in das Theoriegebäude einbezogen. Zum ersten Ansatz gehört die neoklassische Wirtschaftstheorie, welche die Kultur als konstant betrachtet und die Kontingenzzperspektive

(vgl. Kerr et al. 1971), wonach der Einfluß der Kultur auf das Ökonomie angesichts der starken, technologiebedingten strukturellen Zwänge immer unbedeutender wird. Dahingegen berücksichtigen die Neue Institutionenökonomie (vgl. Williamson 1980; North 1990; Lane 1994) und die interkulturellen Managementtheorien (vgl. Hofstede 1980 und 1997; Trompenaars 1993; Hall 1976) ausdrücklich den Einfluß der Kultur auf das ökonomische Handeln.

2.1. Die Ökonomie beeinflusst die Kultur

"Economic factors are the 'bottom level' of human activity" (Dark 2000, 199)¹⁰. Ökonomische Beziehungen beeinflussen Vorstellungen, Weltansichten und Symbole. Ökonomische Theorien mit dieser Ausrichtung werden weitgehend als allgemeingültige, kulturunabhängige Aussagesysteme dargestellt, in denen die Akteure als rational handelnde angenommen werden. In der neoklassischen Wirtschaftstheorie etwa fällt die "Kultur" unter die Restriktionen, die die Präferenzbildung des Individuums beeinflussen. Diese Variable ist allerdings zum einen invariant, also eine Konstante. Zum anderen wird sie als für alle Akteure einigermaßen gleich gültig angenommen. Dadurch soll eine Irritation der Ökonomie durch die Kultur vermieden werden (vgl. Priddat 2000).

Zum angesichts der globalisierten Finanz- und Warenmärkte sind – so die Konvergenzperspektive – die Abläufe im (westlich kapitalistisch geprägten) Wirtschaftssystem strukturell vorgegeben und das Handeln der ökonomischen Akteure bestimmt. Die technologische Entwicklung und die daraus folgenden Anforderungen an die Organisation der Produktion werden nach dieser Auffassung weltweit zu ähnlichen industriellen Systemen führen.

Wenn *rational choice* Theoretiker der Kultur Bedeutung einräumen, dann betonen sie ihre regulierende Funktion mehr als ihre konstitutive. Letztere bezieht sich auf Kategorien, Texte, Schemata, Handlungsmuster und Technikbegriffe, während die regulierende Funktion von Kultur auf Normen, Werte und Routinen abstellt (vgl. DiMaggio 1994). James Coleman (1990), der führende Soziologe in der *rational choice* Theorie, faßt unter Kultur Normen, nach denen sich bestimmt, ob eine Handlung im Eigeninteresse des Akteurs liegt oder nicht.

¹⁰ Dies entspricht der Auffassung des ökonomischen Determinismus, die Dark allerdings kritisiert (Dark 2000, 199ff.).

Wie auch immer Kultur in diesen ökonomischen Theorien bestimmt ist, implizit wird sie als ein System stabiler Werte betrachtet, das Handlungen ihre Orientierung verleiht. Würden die Dynamik und die Heterogenität der Sinnmuster mit berücksichtigt, stiege die Komplexität des Zusammenhangs zwischen Kultur und Ökonomie um ein Vielfaches. Wie viel einfacher ist es dagegen, von rationalen Akteuren auszugehen, die alle auf die gleiche Art und Weise von Kultur beeinflusst sind, so dass Kultur als Einflußgröße konstant und also vernachlässigbar ist. In der Tat ziehen Ökonomen die kognitive Psychologie der Kulturanthropologie vor, wenn sie mit Abweichungen menschlicher Entscheidungsfindung von rationalen Einschätzungen konfrontiert sind. In die eigenen Modelle als invariant angenommene Entscheidungsheuristiken einzubeziehen ist wesentlich einfacher, als mit den Unwegbarkeiten umgehen zu müssen, welche die Berücksichtigung kulturell variierender Wahrnehmungsschemata und Wertesysteme mit sich bringt (vgl. DiMaggio 1994).

2.2. Die Kultur beeinflusst die Ökonomie

Neben der Auffassung, dass die Ökonomie die Kultur beeinflusse, wird auch das Gegenteil vertreten: "Aspects of culture shape economic institutions and affairs" (DiMaggio 1994, 27). Die Kultur findet vor allem in den Teilbereichen der Ökonomie Eingang, in denen man ihr als Differenz nicht ausweichen kann, in der interkulturellen Managementforschung (vgl. Hofstede 1980; Trompenaars 1993) und in der Entwicklungsökonomie (vgl. Rostow 1953; McClelland 1961; Fukuyama 1995; Inglehart/Granato/Leblang 1996). Auch die Regionalökonomien sind weniger zurückhaltend mit dem Verweis auf die Bedeutung der Kultur für die ökonomische Performance einer Region (vgl. Storper 1997; Braczyk/Cooke/Heidenreich 1998; Cooke 1998; Elsner 2000a; Becattini 2000), insbesondere dann, wenn sie auf evolutionäre Theorieansätze zurückgreifen und versuchen zu erklären, warum sich der sozio-ökonomische Wandel einer Region in einer bestimmten Weise und Richtung vollzogen hat (vgl. Nelson/Winter 1982).

Die Ansicht, dass kulturelle Unterschiede durch die technologische Entwicklung Strukturen und Arbeitsweisen weltweit vereinheitlicht werden und dass Akteure ausschließlich ihre Eigeninteressen im Blick haben, wird auch innerhalb der Ökonomie als zu vereinfachend kritisiert. Der Regionalökonom Maurizio Mistri (2001) kritisiert die eigene Wissenschaftsdisziplin, indem er darauf hinweist, dass die Ökonomie der lokalen Kultur ungeachtet der Tatsache, dass sie sich als ein Faktor für den Wettbewerbsvorteil erwiesen habe, keine Beachtung schenke, es sei denn indirekt über die Untersuchung von Elementen wie der Loyalität, des Vertrauens oder der Transaktionskosten. Giacomo Becattini, der

führende Theoretiker des italienischen Industriedistrikts, bewegt sich auf derselben Linie, wenn er auf die komplexe Dialektik zwischen dem Markt und den anderen Institutionen einer Gesellschaft und zwischen den Elementen der Konkurrenz, der Gewohnheit und der Kooperation verweist, die im konkreten menschlichen Handeln eng miteinander verknüpft sind (vgl. Becattini 1987). Angesichts der Einbettung und der Wechselwirkung zwischen dem Handeln ökonomischer Akteure und dem sozio-kulturellen Kontext sieht der Ökonom Becattini die Ökonomie mit ihrem Instrumentarium an ihre Grenzen gelangt. Die Analyse des Industriedistrikts sei – so Becattini (2000) – wenn sie ernst genommen werde, eine echte Herausforderung für die Ökonomie. Weiterreichende Erkenntnisse erhofft er sich durch den interdisziplinären Dialog mit Humanethologen, Sozialpsychologen und Kulturanthropologen. Ähnlich sieht es Stefan Krätke (1995) für die Wirtschaftsgeographie: "Mit den herkömmlichen Ansätzen lassen sich Regionen mit einer 'positiven' Entwicklung *identifizieren*, aber die Grundlagen dieser Entwicklung nicht befriedigend erklären. [...] zu den innovativen Ansätzen der Regionalforschung gehören m. E. Konzepte, die eine disziplinübergreifende und in bestimmter Weise 'kulturwissenschaftlich' orientierte Perspektive einnehmen" (Krätke 1995, 213; Hervorhebung i. O.; Anm. d. A.). Gleiches fordert Matteo Marini (2000) für die Entwicklungsökonomie und zitiert zur Unterstützung der eigenen Auffassung zwei Ökonomen, Gerald Meier und Robert Baldwin (1957): "Die ökonomische Entwicklung ist eine zu ernste Sache, um sie allein in den Händen der Ökonomen zu lassen" (Meier/Baldwin 1957 zitiert in Marini 2000, 12).

Matteo Marini unternimmt den Versuch, einen "kulturellen Ansatz" herauszuarbeiten. Er sieht seinen Theorievorschlag auf halbem Wege zwischen dem Strukturalismus und der neoklassischen Ökonomie angesiedelt. Die Kultur schiebt sich als eigene Größe zwischen die objektive Realität und das auf die Maximierung des eigenen Nutzens ausgerichtete Subjekt beziehungsweise zwischen die Struktur und die Rationalität. Die Kultur ist in diesem Modell eine Art Brille, welche die Menschen benutzen, um die Realität wahrzunehmen und Entscheidungen zu treffen. Marinis Anliegen ist es, die Erforschung der "ökonomischen Kultur" voranzutreiben und, letztlich, anthropologische ökonomische Konstanten zu identifizieren. Die ermittelten kulturellen Faktoren, die für das ökonomische Wachstum funktional sind, faßt Marini folgendermaßen zusammen: erstens das Syndrom des begrenzten Guts (vgl. Foster 1962), zweitens das Syndrom der Effizienz (vgl. McClelland 1961), drittens das Syndrom des erweiterten Vertrauens (vgl. Putnam 1993; Fukuyama 1995) und schließlich viertens das postmaterialistische Syndrom (vgl. Inglehart 1997). Marini ist sich dessen bewußt, dass noch eine Menge Arbeit zu leisten ist, bevor das vorgeschlagene Schema so weit

ausgearbeitet ist, dass die verschiedenen Gesellschaften kulturell eingeordnet werden können. Er ist aber davon überzeugt, dass die Ergebnisse letztlich zeigen werden, wie die Fähigkeit der lokalen Ökonomien, am Globalisierungsprozeß nicht nur teilzunehmen, sondern davon zu profitieren, in weitem Umfang von den dominanten Überzeugungen in einer Gesellschaft abhängt, in welche diese Ökonomien eingebettet sind.

Auch das Konzept des rational handelnden *homo oeconomicus* wird von Ökonomen einer kritischen Prüfung unterzogen. Samuel Bowles, Robert Boyd, Ernst Fehr und Herbert Gintis (1997) etwa stellen in ihren spieltheoretischen Experimenten fest, dass Akteure in solchen Spielen, in denen sie aus kooperativem Verhalten Vorteile ziehen, selbst dann eine Prädisposition zu Kooperation und zu kostspieliger Bestrafung der Abtrünnigen aufweisen, wenn dieses Verhalten nicht durch eingetretene Lerneffekte erklärt werden kann. Die Autoren, allesamt Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, prägen für dieses Verhalten den Begriff *reciprocal fairness*. In ihren Experimenten zum *homo reciprocans* gehen sie u. a. der Frage nach, in welchem Maße kulturelle Unterschiede für die Erklärung des unterschiedlich starken reziproken Verhaltens und der unterschiedlichen Bedingungen heangezogen werden können, unter denen verschiedene Akteure reziproke Fairness zeigen. Wie Bowles, Boyd, Fehr und Gintis zeigen, unterscheidet sich das Kooperationsverhalten der Machiguenga, eines Nomadenstammes, der am Amazonas im Südosten Perus von Anbau, Jagen, Sammeln und Fischen lebt, wesentlich von der Kontrollgruppe der US-amerikanischen Studenten. Angesichts der Ergebnisse ihrer Untersuchung scheint es den Autoren sehr plausibel, dass sich die Machiguenga im sogenannten Ultimatumspiel deshalb anders verhalten, weil sich die überlieferten Anschauungen und Werte, die sich in einem solchen spezifischen Kontext herausbilden, wesentlich von Anschauungen und Werten unterscheiden, die städtische, alphabetisierte und industrialisierte Gesellschaften kennzeichnen. Die Autoren vermuten sogar, dass kulturelle Unterschiede etwa in Form von Erwartungen in Bezug auf Fairness und Bestrafung das Verhalten im Ultimatumspiel weitaus stärker beeinflussen als alle anderen Variablen zusammen.

Selbst wer allerdings wie Paul DiMaggio (1994) anerkennt, dass ökonomische Prozesse "an irreducible 'cultural' component" (DiMaggio 1994, 27) aufweisen, sieht im Versuch, den Einfluß der Kultur auf die Ökonomie zu bestimmen, ein schwieriges Unterfangen. Kultur ist dabei als geteilte Wahrnehmungsschemata, Werte, Normen und expressive Symbole zu verstehen. Ökonomie wird auf die beiden zentralen Begriffe Knappheit und Auswahl verdichtet. Nimmt man die Kultur ernst, so erhöht das nach DiMaggio nicht nur das

Verständnis ökonomischer Phänomene, sondern es kann auch helfen, diese besser zu erklären. Kultur beeinflusst in mannigfacher Weise das ökonomische Leben, sie prägt die Akteure und die ökonomischen Institutionen, die Definition der Ziele und Mittel menschlicher Handlungen und die Beziehung zwischen den Zielen und den Mitteln. Das Verhältnis von Ökonomie und Kultur ist allerdings komplex. Der Einfluß der Kultur kann vielgestaltig sein und es ist deshalb schwierig, eindeutige kulturelle Effekte auf das ökonomische Verhalten zu finden (vgl. DiMaggio 1994) und zu bestimmen, inwieweit kulturelle Unterschiede vorhersagbare und systematische Unterschiede in der ökonomischen Performance hervorbringen (vgl. Epstein 2000).

Der Regionalökonom Philip Cooke (1998) unterscheidet drei Ebenen, auf denen Kultur die ökonomischen Prozesse beeinflusst. Auf der individuellen Ebene beeinflusst Kultur das Maß zwischenmenschlichen Vertrauens, auf der innerbetrieblichen Ebene die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft und auf der zwischenbetrieblichen Ebene das Bewußtsein über und die Sensibilität für auf Vertrauen, Reziprozität, Austausch und informelle Beziehungen basierte Verbindungen zu ökonomischen und anderen regionalen Akteuren.

Auf die kulturelle Einbettung ökonomischer Prozesse hatte bereits Max Weber (1922) verwiesen. Um das Handeln des ökonomischen Akteurs besser zu verstehen, muß der sozio-kulturelle Kontext (inklusive der religiösen Ausrichtung) berücksichtigt werden, innerhalb dessen er handelt. Schon wesentlich früher hatte Adam Smith (1759) unterstrichen, dass weder die Individuen noch die Märkte, die Wirtschaft oder die Politik autonom sind und dass alle zusammen die ökonomische Performance eines Staates bestimmen. Ebenso hatte Karl Polanyi (1957) mit seinen Ausführungen zu den *embedded economies* den historisch wandelbaren Charakter des Wirtschaftens betont und darauf hingewiesen, dass ökonomische Entscheidungen durch Organisationen verschiedenen Typs beeinflusst getroffen und implementiert werden. Der Begründer des (amerikanischen) Institutionalismus Thorstein Veblen (1899) erkannte Regelmäßigkeiten in der Produktion und im Konsum und prägte dafür den Begriff Institution, definiert als gefestigte Verhaltensmuster, die habituell wiederholt werden und für deren Rechtfertigung die Vergangenheit oder die Tradition herangezogen werden. Veblen versucht, die Entwicklung der Institutionen in der Zeit zurückzuverfolgen und zu bestimmen, in welche Richtung sie sich entwickeln werden. Bedeutsam für die weitere Entwicklung der ökonomischen Theorien ist das Menschenbild Veblens. Der Mensch ist zwei widersprüchlichen Typen von Neigungen oder Trieben

unterworfen, den institutionellen und den zeremoniellen. Die einen sind positiv und etwa für den technologischen Fortschritt verantwortlich, die anderen sind die negativen "räuberischen" Instinkte. Je nachdem, welche dieser Instinkte in einer Gesellschaft überwiegen, wird die Ökonomie eines Landes charakterisiert sein.

Der Neo-Institutionalismus versucht die Kultur als relevante Variable in das eigene Theoriegebäude einzubeziehen. In die Neue Institutionen-Ökonomie fließen die Evolutionstheorie von Richard Nelson und Sidney Winter (1982), die prozeßorientierte Theorie von Friedrich Hayek (1948), die Eigentumsrechte-Theorie von Ronald Coase (1937), die Transaktionskostentheorie von Oliver Williamson (1990), die Vertrags- und Organisationstheorie von Armen Alchian und Harold Demsetz (1972) und von Steven Cheung (1983) sowie die ökonomische Theorie der sozialen Institutionen von Douglass North (1990) ein. Den soziologischen Neo-Institutionalismus vertreten etwa Mark Granovetter (2000), Ronald Burt (1992) sowie Paul DiMaggio und Walter Powell (1991).

Die Neue Institutionen-Ökonomie bemüht sich durch die Berücksichtigung von institutionellen Rahmenbedingungen, den Realitätsgehalt der ökonomischen Theorie zu verbessern. Institutionen sind "Spielregeln" (vgl. North 1990), von den Menschen selbst errichtete Bindungen, denen sie sich freiwillig unterwerfen und die ihre politischen, ökonomischen und sozialen Interaktionen strukturieren. Die wesentliche Funktion von Institutionen besteht darin, Ordnung herzustellen und Unsicherheit¹¹ zu reduzieren, indem sie eine stabile Struktur für die menschlichen Interaktionen errichten. Die stabile Struktur entsteht dadurch, dass Institutionen die Menge der Wahlmöglichkeiten von Individuen definieren und begrenzen, und zwar formal durch rechtliche oder politische Normen und Vorgaben, sowie informell durch Konventionen oder Verhaltensstandards (Sitten und Gebräuche, positives und Gewohnheitsrecht, Traditionen, Tabus, Sanktionen). Vielfach bestehen die institutionellen Vorteile für Individuen darin, bestimmte Handlungsoptionen über längere Zeit gesichert zu wissen und sich in einem zuverlässigen Handlungsraum bewegen zu können. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Institutionen kollektive Handlungsmöglichkeiten anbieten, die der Kooperation entspringen und die also isolierte Individuen nicht realisieren könnten.

¹¹ Gemeint ist hier die strategische Unsicherheit, die immer dann herrscht, wenn das Ergebnis einer Handlung nicht nur von der eignen Handlung, sondern auch von der Handlung mindestens eines weiteren Akteurs abhängt. Strategische Unsicherheit herrscht also immer dann, wenn zwei Personen interagieren. Dagegen herrscht parametrische Unsicherheit, wenn das Handlungsergebnis von Zügen der Natur abhängt (vgl. Voigt 2002).

Regeln begrenzen nicht nur das menschliche Handeln. Noch wichtiger ist, dass sie es den Akteuren erlauben, in vielfältiger Weise zu handeln. Ohne institutionelle Regeln gäbe es keine Beziehungen oder Interaktionen. Sie bestimmen die Struktur und die Einstellung zum menschlichen Leben in all seinen Aspekten. Institutionen sind etwa Märkte, Heiratssysteme, Kirchen, Gerichte und Tischmanieren (vgl. Neale 1994). Christel Lane (1994) beschreibt fünf Institutionen, die auf ein nationales ökonomisches System Einfluß nehmen: der Staat, das Finanzsystem, das Schul- und Bildungssystem, Industrie- und Handelskammern sowie das System der Industriebeziehungen. Die individuellen Beweggründe der Handlungen werden zwar nicht geleugnet, aber nicht in die institutionelle Analyse einbezogen. Sie ist der Analyse eines Spiels vergleichbar. Man könne zwar nicht wissen, wann jemand Bridge spiele, so Walter Neale, aber wenn man die Spielregeln im Bridge und die Karten eines Spielers kenne, so könne man ziemlich genau vorhersagen, was der Spieler bieten und welche Karte er spielen werde (vgl. Neale 1994).

Der Neoinstitutionalismus hat auch in der soziologischen Organisationstheorie Anhänger (vgl. Granovetter 1985; Burt 1992). Eine der zentralen Aussagen ist die, dass sich das ökonomische Handeln nicht zwischen isolierten Akteuren ereignet. Vielmehr ist es in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen eingebettet (*embedded*). Granovetter kritisiert an der neoklassischen Theorie, dass sie in ihren Erklärungen ausschließlich das Individualinteresse der Akteure berücksichtige und die interpersonalen Beziehungen, horizontale wie vertikale, vernachlässige. Sie könne durch ihr einfaches Modell des rationalen Handelns nicht der Entwicklung des sozialen Kontextes Rechnung tragen, der mit seinen Beschränkungen und Begünstigungen das Umfeld für die Interaktionen der Individuen bilden. Tatsächlich aber folgen die Individuen in den sozialen Interaktionen einem Mix von Motiven und es ist folglich unmöglich, die Verhaltensweisen der Akteure ausschließlich unter Berücksichtigung des Eigeninteresses zu beschreiben (vgl. Granovetter 2000). Eben diesen Mix von sozialen und ökonomischen Motiven, welche die Akteure bei ihren Tätigkeiten in Produktion, Vertrieb und Konsum bewegen, gilt es zu erkunden. Auch das Verhalten innerhalb von Institutionen ist rational. Es handelt sich aber nicht um eine opportunistische Rationalität, sondern um eine obligatorische (vgl. Priddat 1995). Innerhalb einer Institution ist jenes Verhalten rational, das ihren Regeln folgt, und zwar über einen längeren Zeitraum, weil sich sonst keine stabilisierten wechselseitigen Erwartungen ausbilden können.

Institutionen bestimmen also die Möglichkeiten einer Gesellschaft (vgl. North 1990). Sie ändern sich wohl im Laufe der Zeit, entweder als Antwort auf neue Technologien oder

aufgrund von Erfahrungen mit anderen Kulturen (vgl. Neale 1994). Sie ändern sich aber nur langsam. Eine genaue Definition dessen, was jeweils Institutionen sind, ist letztlich nur im Rahmen einer Gesellschaftstheorie, etwa der Theorie der praktischen Vernunft von Pierre Bourdieu, wie Paul DiMaggio und Walter Powell (1991) vorschlagen, zu gewinnen.

Der Kulturbegriff ist im Neo-Institutionalismus sehr weit gefaßt. Douglass North (1990) definiert Kultur als die intergenerationale Überlieferung von Wissen, Werten und anderen Faktoren, die das Verhalten beeinflussen bzw. als informelles System von Regeln, deren Nichtbeachtung hauptsächlich mit nicht-pekuniären, also moralischen Sanktionen belegt wird. Nach Walter Neale ist Kultur die Summe von und die Beziehungen zwischen den Institutionen (vgl. Neale 1994). In der vorliegenden Untersuchung stehen insbesondere die Praktiken ökonomischer Akteure im Vordergrund. Sie sucht vor allem nach informellen Verhaltensregeln, die das ökonomische Handeln beeinflussen und bezieht Institutionen wie etwa den Staat oder das Finanzsystem zumindest nicht systematisch in die Analyse mit ein.

Die interkulturelle Managementforschung geht von der Beobachtung aus, dass sich Menschen innerhalb von Organisationen wie etwa Unternehmen je nach kultureller Prägung unterschiedlich verhalten. Die Einführung von Technologien schafft nach dieser Auffassung nur oberflächliche Ähnlichkeiten. Geert Hofstede (1980) arbeitet fünf Dimensionen heraus, in denen die Kultur das Management von Organisationen beeinflusst: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualität, Maskulinität und Zeithorizont. Unter Machtdistanz etwa versteht Hofstede die Akzeptanz von Ungleichheit. Es gibt Kulturen, in denen Individuen große Anstrengungen unternehmen müssen, um ihre Machtposition ständig zu legitimieren (niedrige Machtdistanz) und Kulturen, in denen Machtpositionen nicht hinterfragt werden (hohe Machtdistanz). Diese Einstellung gegenüber Macht hat Auswirkungen auf das Management von Unternehmen. Beispielsweise gibt es in Kulturen mit hoher Machtdistanz typischer Weise ausgeprägte Hierarchien. Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten klare Anweisungen. Kulturen mit niedriger Machtdistanz hingegen sind typischer Weise durch flache Hierarchien gekennzeichnet. Kompetente Mitarbeiter dürfen und sollen Arbeitsbereiche eigenverantwortlich führen. Insgesamt drängt sich bei Hofstedes Charakterisierungen allerdings die Frage auf, ob es sich nicht eher um Unternehmenskulturen als um Kulturen im anthropologischen Sinne handelt. So sind etwa Verwaltungsorganisationen im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen in allen Ländern durch eine höhere Machtdistanz gekennzeichnet.

Fons Trompenaars (1993) schlägt sieben Kulturdimensionen vor: Universalismus-Partikularismus, Individualismus-Kollektivismus, affektiv-neutral, spezifisch-diffus, erreichter-zugeschriebener Status, konsekutives-synchrones Zeitkonzept und Naturorientierung. Jede Kulturdimension ist dabei als Kontinuum von Verhaltensmöglichkeiten zwischen zwei polaren Extrempositionen aufzufassen. Einige Kulturdimensionen können kurz wie folgt charakterisiert werden: In universalistischen Kulturen gilt eine kategoriale Ethik, in partikularistischen Kulturen eine situative Ethik, d. h. ob Verhaltensweisen erlaubt sind oder nicht hängt von den konkreten Umständen ab. In kollektivistischen Kulturen orientieren sich Individuen stark an der Gruppe und beziehen aus dieser ihre Identität. Motivierend wirkt nicht so sehr die Aussicht auf die Belohnung für eine individuelle Leistung, sondern vielmehr die erwartete Anerkennung innerhalb der Gruppe. Die soziale Kontrolle erfolgt über das Schamgefühl, das Individuen empfinden, wenn sie den verinnerlichten Erwartungen der Gruppe nicht entsprechen. In individualistischen Kulturen ist es das schlechte Gewissen, das Individuen zu korrektem Verhalten anhält. Affektive und neutrale Kulturen unterscheiden sich darin, ob als Ideal die Emotionen so weit wie möglich unterdrückt werden sollen oder aber ob temperamentvolles Verhalten geschätzt wird. Spezifisch nennt Fons Trompenaars diejenigen Kulturen, in denen sich Individuen nur zu bestimmten Zwecken zusammenschließen und deutlich zwischen den einzelnen Bereichen des Lebens, etwa zwischen beruflicher und privater Sphäre unterschieden. In diffusen Kulturen durchdringen Status und Einfluß eines Individuums alle Lebensbereiche. Beziehungen und Freundschaften brauchen viel Zeit, halten dann aber oft "ein ganzes Leben lang". Der Kommunikationsstil ist in diffusen Kulturen – in Anlehnung an Edward Hall (1976) – implizit, d. h. indirekt und bildorientiert. Hall nennt diese Kulturen *high-context-cultures*. In diesen Kulturen gilt es als Kunst, Botschaften geschickt zu verpacken. Dem stillschweigend Gemeinten kommt große Bedeutung zu. Konflikte werden nicht offen ausgetragen. Verlässlichkeit und Vertrauen sind im Geschäftsleben von hohem Wert, um diese nicht zu gefährden, werden eventuell sogar höhere Preise in Kauf genommen. Dahingegen kennzeichnet *low-context-cultures* ein direkter, wortorientierter Kommunikationsstil. Aussagen werden ohne Umschweife explizit formuliert, der indirekte Kommunikationsstil wird als unehrlich erachtet. Die Schriftform ist wichtig. Konflikte werden offen ausgetragen, Konfrontation wird als ehrlich und klärend erachtet. In Kulturen mit synchronem Zeitkonzept gilt nach Trompenaars (1993) als Ideal, dass Dinge der Reihe nach, eins nach dem anderen erledigt, Tagesordnungen systematisch abgearbeitet und Terminpläne penibel eingehalten werden. Menschen aus solchen Kulturen sind aufgabenorientiert und weniger

personenorientiert. Edward Hall (1976) nennt solche Kulturen monochron. In Kulturen mit konsekutivem Zeitkonzept – von Hall als polychrone Kulturen bezeichnet – wird die verfügbare Zeit ständig wechselnden Prioritäten angepaßt. Menschen aus solchen Kulturen sind eher personenorientiert als sachorientiert. Sie erledigen mehrere Dinge gleichzeitig, Terminpläne werden häufig geändert.

Fons Trompenaars beschreibt, wie sich diese verschiedenen Verhaltensweisen auf das Management von und auf die Arbeitsweise in Unternehmen auswirken können. Er versteht die Kulturdimensionen als Modelle, mit denen konkrete nationale oder regionale Kulturen beschrieben, analysiert und also verglichen werden können. Die konkret vorzufindenden Kulturen sind dabei vielfach Mischformen und vereinen in sich Merkmale, die teils dem einen Extrem innerhalb einer Kulturdimension, teils dem anderen zugeordnet werden können. Der Beschreibung von (nationalen oder regionalen) Kulturen anhand von Kulturdimensionen liegt der Wunsch des Kulturvergleichs zugrunde. Der Vergleich ist dabei nicht absolut, sondern relativ zu verstehen, d.h. die eine Kultur wird relativ zur anderen Kultur beschrieben. Zur Frage, ob bestimmte Kulturdimensionen mit der Bildung innovativer Netzwerke im Zusammenhang stehen könnten, gibt es bei Fons Trompenaars und Edward Hall keine Hinweise.

2.3. Die kulturelle Dimension ökonomischen Handelns

Die ökonomische Anthropologie ist die Wissenschaftsdisziplin, die sich der Aufklärung des Verhältnisses von Kultur und Ökonomie verschrieben hat und die ökonomischen Aspekte sozialer Beziehungen erforscht (vgl. Firth 1961). Sie richtete ihr Augenmerk ursprünglich auf präindustrielle Gesellschaften, weitete ihr Feld über den Vergleich von prä- und industriellen Gesellschaften auf letztere aus und untersucht, auf welche spezifische Art und Weise der ökonomische Prozeß in unterschiedlichen sozio-kulturellen Systemen geformt wird. Der vielversprechendste Bereich für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Ökonomen und Anthropologen ist denn auch das Thema der wirtschaftlichen Entwicklung (vgl. Dalton 1973). Entwicklungsökonomien sind an den Prozessen und Problemen der nationalen ökonomischen Entwicklung interessiert, während sich das Interesse der Anthropologen auf den sozialen und ökonomischen Wandel von lokalen Gemeinschaften richtet.

In der ökonomischen Anthropologie besteht Einigkeit darüber, dass die anthropologische Perspektive von vorne herein ausschließt, eine bestimmte Ökonomie zu beschreiben und analysieren zu können, ohne gleichzeitig ihre Verknüpfung mit nicht-ökonomischen

Elementen des jeweiligen sozialen Systems aufzuzeigen. Die Ökonomie ist ein Bereich der sozialen Realität, der sowohl innerhalb als auch außerhalb des sozialen Systems liegt. Sie ist kein abgrenzbarer Bereich spezifischer menschlicher Tätigkeiten¹², sondern ein spezifischer Aspekt einer jeden menschlichen Tätigkeit (vgl. Polanyi 1957; Sahlins 1965; Dalton 1968).

Die ökonomische Anthropologie wird insbesondere von Maurice Godelier (1967), Ronald Frankenberg (1967), Edward Le Clair und Harold Schneider (1968) sowie Scott Cook (1969) als eine Erweiterung der politischen Wirtschaftswissenschaft angesehen. Ihre Forschungsergebnisse sehen sie als unmißverständlichen Beweis dafür, dass Rationalität ein relatives Konzept ist und dass die operativen Prinzipien in einer sozialen Realität ebenso sozio-kulturelle wie auch ökonomische Aspekte aufweisen (vgl. Cook 1973). Sie wollen zudem einen Beitrag dazu liefern, die ethnozentrierte Sicht des westlichen Kapitalismus' aufzuweichen. Wie Fredrik Barth (1967) zeigt, bilden Verhaltensweisen, wie sie vom Kapitalismus als universell gültig angenommen werden, in anderen sozialen Kontexten eine Ausnahme oder sogar eine Anomalie¹³.

Scott Cook (1973) schlägt folgende Definition von Ökonomie vor: "The economy is a culturally mediated field of a human population's activity in which its members interact with their physical and social environment in the calculated attempt to acquire, directly or indirectly, a living" (Cook 1973, 810). Diese Definition liegt auch der vorliegenden Untersuchung zu Grunde. Durch den Verweis auf den "kalkulierten Versuch" bezieht sie das rationale Verhalten der Akteure mit ein. Rational bedeutet in diesem Zusammenhang allerdings nicht, dass die Akteure ihre Entscheidungen in Übereinstimmung mit einem universell geltenden Maximierungsprinzip treffen, sondern einfach, dass sie Ziele verfolgen, die zueinander kohärent sind und Mittel einsetzen, die den verfolgten Zielen angemessen sind (vgl. Godelier 1967). Die Rationalität ist kontextgebunden¹⁴. Mit der Formulierung "kalkulierter Versuch" trägt die Definition nach Scott Cook außerdem der Tatsache Rechnung, dass der ökonomische

¹² Diese Auffassung wurde von den Anhängen der formalistischen Theorie vertreten (vgl. Robbins 1935; Firth 1961; Burling 1962; Belshaw 1967).

¹³ Frederic Barth zeigt in seiner Untersuchung im Berberdorf Darfur, dass erst ein arabischer Händler, also ein Fremder, das Bier zu einem kommerziellen Gut machte, obwohl es traditionell im Berberdorf hergestellt und auch als Belohnung verteilt wurde.

¹⁴ Cooks Auffassung von Rationalität entspricht dem, was Herbert Simon (1976) die substantielle Rationalität nennt, mit der er das angemessene Erreichen eines bestimmten Zwecks innerhalb der bestehen Beschränkungen bezeichnet. Die prozedurale Rationalität dagegen ist das Ergebnis einer expliziten Entscheidung als Ergebnis eines bestimmten Prozesses (vgl. Simon 1976).

Prozeß nicht immer das Ergebnis eines bewußten Entwurfs oder einer bewußten Absicht ist. Wie in allen sozialen Prozessen ist das Unbeabsichtigte und Ungeplante ebenso bedeutsam.

Ökonomisches Handeln ist inkulturiert (vgl. Dark 2000). Da es letztlich immer Individuen sind, die ökonomisch handeln, ob sie nun in Unternehmen, Konzernen, Verbänden oder anderen Formen organisiert sind, und da "human always have culture" (Dark 2000, 199f.), kann auch ökonomisches Handeln nicht außerhalb des kulturellen Kontextes stattfinden, und zwar in zweifacher Hinsicht. Einerseits existieren alle Individuen innerhalb eines kulturellen Kontextes. Ihre alltäglichen Handlungen sind in eine kulturelle Matrix eingebunden, die aus Sitten, Werten, Überzeugungen, Auffassungen, Einstellungen und habituellen oder wiederholten Praktiken bestehen. Diese kulturelle Matrix liegt implizit allen ihren Handlungen und jedem Aspekt ihres Verständnisses von ihrer Umwelt zugrunde. Da Kultur sowohl das bewußt Erlernte als auch das passiv Erworbene umfaßt, ist sie nicht vollständig bewußt, noch wird sie immer explizit ausgedrückt. Sie durchwirkt jeden Aspekt des menschlichen Lebens zu jeder Zeit. Demzufolge sind Unternehmen ebenso kulturell kontextualisiert wie jeder andere Aspekt einer jeden menschlichen Gesellschaft. Das ist auch der Grund, warum Gesellschaften ähnliche soziale und ökonomische Organisationsformen aufweisen können, aber dennoch eine unterschiedliche Performanz erreichen. Werte, Einstellungen zu Ressourcen, Bedürfnisse und Wohlstand, Bedeutung und Nützlichkeit von Arbeit sind kulturabhängig. Ökonomie ist, wie bereits Karl Polanyi (1957) vertrat, als Teil der Kultur zu sehen und nicht als eine von ihr getrennte Sphäre. Ökonomische Systeme wie der Kapitalismus oder Konzepte wie der Profit sind höchst kulturelle Variablen. Andererseits setzen alle ökonomischen Interaktionen eine vorherige Verständigung auf kultureller Ebene voraus. Geld, Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung und Austausch sind kulturell geprägte Elemente, so wie das "bewußte Kommunizieren" zwischen Menschen voraussetzt, "dass sie das 'Unbewußte' (d. h. die sprachliche und kulturelle Kompetenz) miteinander gemein haben" (Bourdieu 1987, 109). Ohne eine vorherige Verständigung darüber, wie sie bestimmt sind, ist jede ökonomische Tätigkeit unmöglich. Insofern setzt jede ökonomische Tätigkeit das Bestehen eines kulturellen Kontextes voraus. Ökonomische Faktoren sind inkulturiert. Es gibt kein ökonomisches Handeln außerhalb der Kultur (vgl. Dark 2000). Daraus folgt, dass Kultur selbst nicht ein Ergebnis ökonomischer Faktoren sein kann. Vielmehr ist auf das Zusammenspiel zwischen Kultur und ökonomischen Tätigkeiten zu schauen und ihr Verhältnis zu untersuchen. Der kulturelle Kontext ist wichtig, um eine Ökonomie zu verstehen. Da er selbst dem Wandel unterworfen ist, wird die Untersuchung des Verhältnisses von Kultur und ökonomischen Faktoren komplex.

Kultur wirkt sich nach Paul DiMaggio (1994) auf das ökonomische Handeln aus, indem sie beeinflusst, wie die Akteure ihre Interessen definieren – dann handelt es sich um konstitutive Auswirkungen von Kultur – beziehungsweise indem sie das Handeln der Akteure einschränkt – dann sind es regulierende Auswirkungen – oder indem sie die Fähigkeit einer Gruppe beeinflusst, sich zu mobilisieren beziehungsweise indem sie die Ziele beeinflusst, für welche die Gruppe aktiv wird. Um das Vorliegen eines kulturellen Effekts auf das ökonomische Handeln festzustellen, muß für DiMaggio zweierlei erfüllt sein: Erstens ist zu zeigen, dass sich individuelle oder kollektive Akteure mit einer bestimmten kulturellen Prägung anders verhalten als solche mit einer anderen Prägung. Zweitens ist zu zeigen, dass die ermittelten Unterschiede mehr bewirken als die Mediation struktureller oder materieller Einflüsse.

Um die Auswirkungen der Kultur auf die Ökonomie zu untersuchen, bedarf es einer Bestimmung dessen, was unter Kultur zu verstehen ist. Eine für die Kulturanthropologie klassisch gewordene Definition von Kultur stammt von Edward B. Tylor (1874). Kultur ist "that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society" (Tylor 1874, 1). Der Erfolg dieser Definition beruht auf der Unterscheidung von vier wesentlichen Elementen: Kultur ist ein einheitliches System. Sie umfaßt Verhaltensnormen. Diese Normen gelten für das Individuum. Das Individuum ist Mitglied der Gesellschaft.

Die Reihe der Definitionen von Kultur ist schier endlos. Selbst die Definitionen, die ihren Fokus nicht auf die geistigen und materiellen Produkte, sondern auf Verhalten und Handeln der Individuen richten, sind immer noch viele. Einmal wird Kultur als die Gesamtheit der Auffassungen von der physischen Welt, der emotional befrachteten Symbole und der Orientierungen gesehen (vgl. Parsons und Shils 1951), ein andermal hält Kultur entweder Strategien und Mittel bereit oder aber sie bestimmt Werte und Ziele von Akteuren (vgl. Swidler 1985; Tilly 1992). Nach Ward Goodenough ist Kultur ein Set von Standards, die den Mitgliedern einer Gemeinschaft als Maßstab für das Handeln und für die Interpretation des Handelns gelten und sie dazu anhält, sich entsprechend den gegenseitigen Erwartungen zu verhalten, oder kurz "a set of standards that seems to be authoritative" (Goodenough 1970, 103). Kultur umfaßt als Aspekt ebenso die Definition und Erhaltung der Identität der Individuen als Mitglieder einer Gruppe (vgl. Assmann 1999) und auch die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe, mit der in kulturanthropologischen Untersuchungen eine Gemeinschaft gemeint ist. Eine Gemeinschaft ist ein bestimmter Typ von Gruppe, die (mindestens) gekennzeichnet ist durch eine relativ kleine Population mit engen sozialen Beziehungen, die

über mehrere Generationen besteht und eine gemeinsame Tradition hat (vgl. Tönnies 1887) oder, mit Conrad Arensberg (1961), ein strukturiertes soziales Feld von Beziehungen zwischen Individuen, die sich in der Zeit entfalten.

Harry Triandis (1996) stellt in seiner Definition von Kultur auf das gewohnheitsmäßige Handeln ab. Kultur besteht aus allgemeinen Elementen, die Standardanweisungen für die Wahrnehmung, die Einschätzung, die Wertung, das Kommunizieren und das Handeln bereitstellen, in einer Population, die eine gemeinsame Sprache hat, in derselben historischen Epoche lebt und dieselbe geographische Lokation einnimmt. Diese allgemein gültigen Elemente werden über die Generationen mit einigen Änderungen überliefert. Sie bestehen aus nicht überprüften Axiomen und operativen Standardprozeduren, in denen sich das widerspiegelt, was in der Vergangenheit, in einem bestimmten historischen Moment der kulturellen Gruppe funktioniert hat.

Neben der klassischen Gliederung von Kultur in kognitive Aspekte, Ausdrucksformen und Werte stehen Vorschläge der hierarchischen Gliederung der Aspekte von Kultur. Mary Douglas (1986) unterscheidet Konventionen und Institutionen. Konventionen sind Ordnung auferlegende Regeln, zu deren Einhaltung die Menschen nicht zutiefst verpflichtet sind und die deshalb einer erheblichen Überwachung bedürfen. Institutionen sind nach der Definition von Douglas Gesetze und Regelungen, die in der Kosmologie verankert und in einer Reihe heiliger Symbole eingebettet sind, die ihnen Übergeordnetheit und Gewicht verleihen. Die Unterscheidung von Konventionen und Institutionen ermöglicht es, die relativen Überlebenschancen verschiedenster Gesetze und Regelungen einer Gruppe angesichts des in den verschiedensten Bereichen stattfindenden Wandels ebenso vorauszusagen wie die Konventionen, zu welchen sich verschiedene Gruppen wahrscheinlich hinwenden werden (vgl. Douglas 1986). In Anlehnung an Mary Douglas ordnet Paul DiMaggio die Formen von Kultur hierarchisch ein, indem er zwischen solchen unterscheidet, die als garantiert vorausgesetzt werden wie Klassifizierungen, Texte, Schemen und kognitive Repräsentationen, und solchen, die eher bewußt zugänglich und also beeinflubarer sind, wie Präferenzen, Haltungen und Einstellungen (vgl. DiMaggio 1990).

Kultur ist nicht statisch, sondern prozeßhaft. Nach Ralph Linton (1945) ist Kultur die Gesamtheit erlernten Verhaltens und das Ergebnis von Verhalten, dessen Elemente von den Mitgliedern einer bestimmten Gesellschaft geteilt und überliefert werden. Nach Alfred Radcliffe-Brown (1965) besteht sie aus erlernten Weisen des Denkens, Fühlens und Handelns, die den sozialen Prozeß formen. Die Beziehung zwischen Kultur und Gesellschaft beschreibt

Raymond Firth (1961) folgendermaßen: Die Gesellschaftsform bildet sich aufgrund der Wiederholung von Verhaltensweisen heraus, welche die Kontinuität im sozialen Leben gewährleisten. Gleichzeitig allerdings muß auch der soziale Wandel berücksichtigt werden. Trotz der systematischen Ordnung der sozialen Beziehungen bleibt bei den Auswahl- und Entscheidungsprozessen Raum für Variationen in Bezug auf das, was in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit geschehen ist. Hier also kommt die Dimension Zeit ins Spiel. Nicht zuletzt daraus folgt für die kulturanthropologische (Feld-) Forschung, dass die Menschen während ihrer Interaktionen beobachtet werden müssen.

Es kann nicht behauptet werden, dass eine Auffassung von Kultur richtiger sei als die andere. Jede Definition zieht bestimmte Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit. Es kommt letztlich alleine darauf an, ob sich die jeweilige Perspektive für die Analyse und die Interpretation des zu beobachtenden Forschungsgegenstands als angemessen erweist.

Im folgenden meint Kultur ein ideelles System von Überzeugungen, Haltungen und Werten, das in der Interaktion der Menschen miteinander und mit der Umwelt entsteht und sie ebenso orientiert. Kultur wird nicht nur in den geistigen und materiellen Produktionen, sondern ebenso im Verhalten der Menschen, in ihren Interaktionen und in ihrem Handeln sichtbar. Eine Überzeugung ist dabei jegliche Meinung, die ausdrückt, was in Bezug auf die physische oder die soziale Welt wahr, schön oder gut beziehungsweise was es nicht ist (Rokeach 1968, 1). Eine Haltung oder auch Neigung ist die Gesamtheit von Einstellungen, die ein Subjekt in bevorzugter Art und Weise auf eine bestimmte Sache oder Situation reagieren lassen (Rokeach 1968, 112). Ein Wert meint das ideale Verhalten und die idealen Lebensziele. Werte betreffen also sowohl die Verhaltensweisen, um bestimmte Ziele wie die Wahrheit, die Schönheit, die Ehrlichkeit, die Gerechtigkeit, die Vernünftigkeit, den Respekt, die Demut, die Ehre, die Loyalität zu erreichen, als auch die Ziele, auf welche das Leben ausgerichtet sein sollte, wie das Glücklichein, die Freiheit, die Sicherheit, der Reichtum, der Ertrag, die Gleichheit, die Ekstase, der Ruf, die Macht (Rokeach 1968, 124). Werte sind bevorzugte oder sozial erwünschte Zustände, die verhaltenssteuernd wirken. Die Tatsache, dass eine bestimmte Haltung für wünschenswert gehalten wird, besagt jedoch nicht, dass dieser Wert im tatsächlichen Handeln des einzelnen immer auch als persönliche Richtschnur gilt. Der Einzelne hat, zumindest in gewissem Rahmen auch ohne Sanktionen befürchten zu müssen, Wahlmöglichkeiten. In Krisenfällen allerdings, wenn die Verletzung einer zentralen Wertorientierung beobachtet wird, orientiert sich die Gesellschaft entweder an diesem Wert oder aber sie wird sich eines mittlerweile eingetretenen Wertewandels bewußt. In jeder

pluralistischen Gesellschaft, und die westlichen Industriegesellschaften zählen hierzu, gibt es konkurrierende Werte.

Kultur bezieht sich auf eine soziale Gruppe, deren Mitglieder die Wertorientierungen und Einstellungen teilen. Eine Gesellschaft ist nicht selbst Kultur, sondern Trägerin von Kultur. Kultur ermöglicht dem Mitglied der sozialen Gruppe die Lebensbewältigung, indem sie ihm Standards für die Entscheidungsfindung und für die Orientierung in der physischen und sozialen Welt bereitstellt.

Kultur orientiert die Interaktionen und das Handeln der Menschen nicht allein durch explizite Regeln. Mit Kultur sind ebenso die impliziten Regeln des Zusammenlebens einer sozialen Gruppe gemeint, die sich aus ihren Werten ergeben. Im Verhalten und Handeln folgen die Individuen oft Gepflogenheiten, Praktiken, Routinen, ohne dass sie sich dessen oftmals bewußt sind.

Die in der Gesellschaft dominanten Werte wirken verhaltenssteuernd, indem sie die Entscheidungen und Handlungen von Individuen in einer mehr als zufälligen Weise beeinflussen. Die vorherrschenden verhaltenssteuernden Orientierungen und kulturspezifischen Verhaltenstendenzen werden als Habitus und davon abgeleitete Praktiken (vgl. Bourdieu 1987), als Praktiken (vgl. Giddens 1984), als Kulturdimensionen (vgl. Trompenaars 1993; Beneke 2003) oder als Kulturstandards (vgl. Thomas 1991) bezeichnet. Kulturdimensionen sind halbbewußte Modelle, die die Orientierung, Entscheidungsfindung und die Handlungen der Mitglieder einer sozialen Gruppe lenken, die ihre Wahrnehmung und die Bedeutung beeinflussen, die sie dem Wahrgenommenen beimessen (vgl. Beneke 2003). Sie werden in Gepflogenheiten, Routinen und Mustern – Beziehungs-, Handlungs- und Denkmustern – des alltäglichen Lebens sichtbar und betreffen etwa den Umgang mit der Ressource Zeit, den Umgang mit der Umwelt im Sinne von natürlichen Ressourcen, das Menschenbild und den Kommunikationsstil.

Jede Kulturdimension ist als Kontinuum der Verhaltensmöglichkeiten zwischen zwei polaren Extrempositionen aufzufassen (vgl. Trompenaars 1993). Jeweils kulturspezifisch ist dabei auch der Freiheitsgrad des individuellen Handelns bzw. das Ausmaß der tolerierten Abweichungen. Definiert sind die Normalitätserwartungen, die Grenzen des Erwartbaren und zugleich auch der Tatbestand des Außenseitertums, also die Inklusions- und Exklusionskriterien. Nicht selten werden die Grenzen erst beim Verstoß sichtbar, dann aber deutlich.

Die Kulturdimension ist konzeptionell an den Habitus-Begriff von Pierre Bourdieu angelehnt, sie kommt aber auch dem nahe, was Anthony Giddens (1984) als Praktiken bezeichnet. Bourdieu versteht unter Habitus ein sozial konstituiertes System dauerhafter und übertragbarer Dispositionen, der – alle vergangenen Erfahrungen integrierend – wie eine Handlungs-, Wahrnehmungs- und Denkmatrix funktioniert (vgl. Bourdieu 1976). Er ist eine historisch entstandene, institutionell verankerte und damit sozial variable generative Matrix.

Als Produkt der Geschichte produziert der Habitus individuelle und kollektive Praktiken, die insofern ad hoc entstehen, als ihr Auslöser immer erst im Zusammentreffen mit einem bestimmten Feld liegt. Solche Interaktionsfelder sind etwa die Wirtschaft, die Politik oder das Bildungswesen einer bestimmten Zeit. Bourdieu beobachtet eine auffällige Übereinstimmung im Verhalten von Individuen, die zu einer sozialen Klasse gehören. Zwischen den Akteuren und der sozialen Welt herrscht ein Verhältnis des vorbewußten, vorsprachlichen Einverständnisses und es scheint so, als ob die Akteure in ihrer Praxis ständig Thesen anwendeten, die als solche gar nicht aufgestellt wurden. Dies ist nur durch ein System verinnerlichter Strukturen, gemeinsamer Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata (vgl. Bourdieu 1987) und durch ein erworbenes Präferenzensystem (vgl. Bourdieu 1998) zu erklären. Dabei ist jedes System individueller Dispositionen eine strukturelle Variante der anderen Systeme, in der die Einzigartigkeit der Stellung innerhalb der Klasse und des Lebenslaufs zum Ausdruck kommt (vgl. Bourdieu 1987). Der Habitus gewährleistet als System von Dispositionen die Übereinstimmung und die Konstanz der Praktiken im Zeitverlauf viel sicherer als es formale Regeln und explizite Normen vermögen würden.

Eine der grundlegendsten Auswirkungen des Habitus' ist dabei die, dass eine "Welt des Alltagsverstandes" (vgl. Bourdieu 1987) geschaffen wird, deren unmittelbare Evidenz dadurch verstärkt wird, dass der Konsens über den Sinn der Praktiken und der Welt Objektivität suggeriert. Das Verhältnis zwischen Habitus und handelnden Individuen ist rekursiv. Die Erfahrungen der Individuen werden durch den Habitus harmonisiert, der Habitus selbst ständig verstärkt, indem jede dieser Praktiken durch den individuellen oder kollektiven (z. B. beim Fest), improvisierten oder vorgegebenen (z. B. Gemeinplätze, Sprichwörter) Ausdruck ähnliche oder identische Erfahrungen erzeugt. Als einverleibte, zur Natur gewordene und damit als solche vergessene Geschichte ist der Habitus wirkende Präsenz der gesamten Vergangenheit, die ihn erzeugt hat. Er überdauert die Gegenwart und trachtet danach, sich in der Zukunft fortzupflanzen. Deswegen macht gerade er die Praktiken relativ unabhängig von den äußeren Umständen der unmittelbaren Gegenwart.

Der Habitus ist jener Praxissinn, der einem sagt, was in einer bestimmten Situation zu tun ist. Im Sport nennt man, so Bourdieu (1998) das ein Gespür für das Spiel, nämlich die Kunst, den zukünftigen Verlauf des Spiels, der sich im gegenwärtigen Stand des Spiels bereits abzeichnet, zu antizipieren. Praktiken beziehen sich auf Eß- und Trinkweisen, auf die Kulturkonsumtion, auf den Kunst-, Sport-, Kleidungs-, Möbel- und Politikgeschmack. Es gibt eine Praxis der rituellen Handlungen, der Heiratswahl, des ökonomische Alltagsverhaltens, zeitliche Praktiken (Geschenk-Gegengeschenk-Annahme), ökonomischen Praktiken wie etwa Konsum- und Verhaltensgewohnheiten der Unternehmer in der Industrie, soziale Strategien in der Schule, auf dem Arbeitsmarkt, in der Wissenschaft und in der Politik (vgl. Bourdieu 1998; Bourdieu/Wacquant 1996).

Der Habitus ist die Vermittlung zwischen Struktur und Praxis, eine Instanz zur Vermittlung von Rationalität, aber eben von einer praktischen Rationalität, die einem historischen System von sozialen Verhältnissen immanent ist und damit dem Individuum transzendent. Der Habitus ist schöpferisch und erfinderisch, aber in den Grenzen seiner Strukturen (vgl. Bourdieu/Wacquant 1996). Im Habitus steckt eine "praktische Logik", die bis zu jenem Punkt logisch ist, an dem Logischsein nicht mehr praktisch wäre" (Bourdieu/Wacquant 1996, 44). Dieses Konzept von Rationalität und von praktischer Logik ist ein Gegenentwurf zur *rational choice* Theorie. Pierre Bourdieu kritisiert, dass die Theorie des rationalen Handelns nur rationale Reaktionen eines zugleich unbestimmten und austauschbaren Akteurs ohne Geschichte kennt (vgl. Bourdieu/Wacquant 1996). Diese "imaginäre Anthropologie", wie sie Bourdieu nennt, möchte das Handeln, ob ökonomisch oder nicht, auf die Grundlage der bewußten Entscheidung eines von allen ökonomischen und sozialen Konditionierungen freien Akteurs stellen. "Sie ignoriert die individuelle und kollektive Geschichte der Akteure, in der sich, in einem komplexen zeitlich-dialektischen Verhältnis zu den objektiven Strukturen, von denen sie produziert werden und die sie tendenziell reproduzieren, die Präferenzstrukturen herausbilden, die in ihnen wirksam sind" (Bourdieu/Wacquant 1996, 156). Bourdieus Konzept von Rationalität unterscheidet sich auch von der "begrenzten Rationalität" von Herbert Simon (1951; vgl. auch March 1978). Die Rationalität ist nach Ansicht Bourdieus nicht nur deshalb begrenzt, weil der Akteur lediglich über begrenzte Informationen verfügt und weil der menschliche Geist gattungsspezifisch begrenzt ist, also nicht über die Mittel verfügt, alle Situationen vollständig zu denken. Die Rationalität ist auch deshalb begrenzt, weil der menschliche Geist "sozial begrenzt" ist: Er ist "sozial strukturiert, weil er immer, ob er will oder nicht – außer er wird sich dessen bewußt –, in den Grenzen seines Kopfes'

eingesperrt ist, wie Marx gesagt hat, das heißt in den Grenzen des Kategorisierungssystems, das er seiner Bildung verdankt" (Bourdieu/Wacquant 1996, 160).

Auch Anthony Giddens entwirft mit seiner Strukturationstheorie eine Theorie der sozialen Praxis, in der er dem individuellen handelnden Akteur konstitutive Bedeutung einräumt. Giddens versteht unter sozialen Praktiken "regularized types of acts" (Giddens 1993, 81). Das Verhältnis zwischen Akteuren und Praktiken ist rekursiv: Die Akteure werden durch den Rückgriff auf soziale Praktiken des Handelns handlungsfähig und soziale Praktiken sind nur solange soziale Praktiken, wie Akteure sie in und durch ihr Handeln (re-)produzieren. Soziale Praktiken formen sich in sozialen Gelegenheiten als hergestellte Geschehenszusammenhänge zwischen Aktivitäten im kontinuierlich wiederkehrenden Ablauf von Tagen und Jahreszeiten (vgl. Giddens 1984). Einen besonderen Typ sozialer Praktiken stellen Routinen dar. Routinen sind repetitiv verstandene und ausgelegte Arten und Weisen des Handelns (vgl. Giddens 1991), die Akteure weitgehend durchführen, ohne ihnen all zu viel Aufmerksamkeit zu widmen und widmen zu müssen.

Ein Kernthema der Strukturationstheorie ist zum einen der aktive, reflexive Charakter menschlichen Verhaltens. Akteure verstehen zwar nicht alles ausdrücklich und umfassend, sie besitzen aber ein praktisches Bewußtsein vom sozialen Geschehen. Sie bringen ihr Wissen in ihre Praktiken und damit in die Konstitution sozialer Systeme ein. Akteure sind nicht nur passiv Handelnde, die lediglich tradierte Muster wiederholen. Handelnde beteiligen sich am sozialen Geschehen und sind an ihm beteiligt. Sie sind aktiv, produktiv und kreativ. Das zweite Kernthema der Strukturationstheorie betrifft die fundamentale Rolle, die den kognitiven Fähigkeiten der Menschen bei der Erklärung des sozialen Lebens zukommt. Zwischen Sprache und sozialer Praxis besteht ein rekursives Verhältnis. Sprache, ebenso wie Sprechen, läßt sich nicht unabhängig von sozialer Praxis bestimmen. Praktisches Handeln übt Einfluß auf Sprechen und die Entwicklung von Sprache aus, wie umgekehrt Sprache Möglichkeiten des Handelns konstituiert. In Anlehnung an Ludwig Wittgenstein (1988) wendet jedes Handeln Regeln an, setzt jedes Handeln Regeln voraus.

Im folgenden wird unter Praktiken den Akteuren logische, von ihnen nicht weiter hinterfragte, habituelle Verhaltensweisen verstanden. Bei Routinen kommt zu diesen Merkmalen der repetitive Aspekt und die nicht mehr erforderliche Aufmerksamkeit hinzu, welche die Akteure ihren Handlungen widmen müßten.

2.4. Zwischenfazit

Die ökonomischen Akteure sind, auch wenn in Unternehmen, Unternehmensgruppen oder in anderer Form organisiert, letztlich Individuen. Das Handeln von Individuen ist immer inkulturiert. Ökonomisches Handeln kann daher ebenfalls nicht außerhalb des kulturellen Kontextes stattfinden, sondern es ist sozial eingebettet.

Der Erfolg von lokalen Ökonomien im Sinne einer erfolgreichen Integration in den modernen Weltmarkt liegt in der Vernetzung der ökonomischen Akteure sowie in ihren Praktiken, Routinen, Gepflogenheiten und dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft. Es gibt "glückliche Orte", an denen die lokalen Bedingungen der ökonomischen Aktivitäten mit der Globalisierung kompatibel sind (vgl. Storper 1997). Das soziale, oder, wie Michael Storper und Denis Maillat es nennen, das Beziehungskapital ist eine dieser lokalen Bedingungen und wesentliches Element für die Entstehung emergenter Unternehmensnetzwerke. Außerdem besteht zwischen Ökonomie, Gesellschaft, Kultur und politischem System eine strukturelle Kongruenz (vgl. Bagnasco 1983), so dass eine diffuse Ökonomie nicht in jeder Gesellschaft realisierbar ist und die Entstehung emergenter Unternehmensnetzwerke eine "Kooperationskultur" (vgl. Bathelt 1998) oder "Vernetzungsmentalität" (vgl. Krätke 1995) zur Voraussetzung haben.

Im Dritten Italien bestehen solche emergenten, innovativen Netzwerke seit Jahrzehnten. Vieles spricht also dafür, dass die sozio-kulturellen Bedingungen ökonomischen Handelns in Form von sozial verankerten Praktiken und Routinen des Alltagslebens die Vernetzung der venetischen Akteure ermöglichen oder zumindest begünstigen und dass die Vernetzung aus Sicht dieser Akteure zur Verringerung von Unsicherheit und Komplexität beiträgt. Denn das Bestehende bietet stets Vorteile gegenüber dem Nicht-Existenten.

Kultur stellt als ein ideelles System von Überzeugungen, Einstellungen und Werten, die im alltäglichen Verhalten der Menschen, in ihren Interaktionen und in ihrem Handeln Ausdruck findet, den Akteuren halbbewußte Standards für die Entscheidungsfindung und die Orientierung in der physischen und sozialen Welt bereitet. Diese Standards sind nicht vollständig explizit formuliert, sondern vielfach implizit. Von diesem Kulturbegriff ausgehend will die vorliegende Untersuchung die Praktiken und Routinen von ökonomischen Akteuren aufzeigen und durch den Rückgriff auf die "hinter" ihnen stehenden Welt- und Selbstdeutungsmuster begreiflich gemacht werden. Dieses Vorhaben geschieht – Clifford Geertz (1997) folgend – im Bewußtsein, dass die Untersuchung von Kultur keine experimentelle Wissenschaft ist, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die

nach Bedeutungen sucht und die versucht, gesellschaftliche Ausdrucksformen zu deuten, die zunächst rätselhaft erscheinen.

Um die fraglichen Praktiken und Routinen konkreter bestimmen zu können, sollen als nächstes die Merkmale, Erfolgsbedingungen und Risikofaktoren von erfolgreichen Unternehmensnetzwerken beleuchtet werden.

3. Netzwerk

Die Begriffe "Netzwerk", "Netz" oder auch "Vernetzung" erfahren in der Ökonomie seit zwei Jahrzehnten eine nahezu inflationäre Verwendung. Ein Netzwerk ist ganz allgemein ein Geflecht von Beziehungen zwischen Netzwerk-Knoten (vgl. Jansen 1999), doch wird der Begriff zur Kennzeichnung vielfältigster empirischer Phänomene herangezogen. Er umfaßt virtuelle Informationssysteme wie Internet und Intranet ebenso wie Verkehrsnetze (Straßen-, Schienennetz etc.) oder Versorgungsnetze. Darüber hinaus steht "Netzwerk" für eine bestimmte organisatorische Anordnung von sozialen Einheiten wie Personen, Unternehmen, Organisationen, denen jeweils mindestens ein Merkmal bzw. ein Interesse gemeinsam ist. Die Netzwerkforschung untersucht die Auswirkungen dieser besonderen Anordnung von Akteuren. Häufig allerdings wird der Netzwerkbegriff im metaphorischen Sinne gebraucht. Insbesondere scheint "Netzwerk" einen neuen Idealtypus darzustellen, um die Systeme ökonomischer Interaktionen zu beschreiben (vgl. Solari 2002). Es wird vielfach als die für das 21. Jh. relevanteste Form der Organisation angesehen (vgl. Windeler 2001).

3.1. Unternehmensnetzwerke

"Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet" (Sydow 1992, 79).

Unternehmensnetzwerke werden als bedeutsamer Entwicklungspfad der Unternehmensorganisation und als Leitbild der Unternehmensrationalisierung des ausgehenden 20. Jhs. gesehen. Kooperation und Netzwerkbildung sind die – mehr oder

weniger freiwillige¹⁵ – Reaktion vieler Unternehmen auf die krisenhaften sozio-ökonomischen Entwicklungstendenzen dieser Jahre. Schnell wechselnde Trends und kurze Produktionszyklen, ein globaler Markt, erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Innovativität, die Erschließung weiterer Rationalisierungsreserven und der verbreitete Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bilden das komplexe Feld, in dem sich Unternehmen heute bewegen. Die Forderung nach raschen und flexiblen Kundenproblemlösungen und der Druck zur Innovation von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen erfordern die Differenzierung und Spezialisierung der Kompetenzen von Unternehmen. Die sich daraus ergebende Dynamik und Komplexität stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.

Die Vernetzung von Unternehmen wird als erfolgreiche, wenn nicht gar notwendige Antwort auf diese grundlegenden Veränderungen in der Ökonomie betrachtet. Als bewußt eingegangene, strategische, projektbezogene, multilaterale und mittelfristig orientierte kooperative Koordinationsgebilde sind Netzwerke besonders geeignet und effektiv, Lösungen für kollektive Probleme wie Komplexität und Unsicherheit hervorzubringen. Sie sind einerseits kollektiven Lernprozessen, andererseits der Herausbildung von Institutionen im Sinne von Spielregeln besonders förderlich. Struktur und *governance* eines Netzwerks bestimmen seine Performanz (vgl. Elsner 2003).

In der managementnahen Literatur werden als positive Folgen der Vernetzung höhere vertragliche Flexibilität, die Möglichkeit, Transaktionskosten, insbesondere Koordinations- und Kontrollkosten einzusparen, vorteilhafte Wettbewerbspositionen zu besetzen und überdurchschnittliche Profite zu erzielen (vgl. Williamson 1990). Andere sehen in den interorganisationalen Beziehungen die bedeutsamsten Ressourcen von Unternehmungen (vgl. Hakansson 1989). Netzwerke bieten Vorteile für das Lernen und für die Akquisition von Informationen und Wissen, Kosten- und Qualitätsvorteile (vgl. Powell 1990; Elsner 2003). Für Start-ups sind sie von bisweilen überlebenssichernder Bedeutung. Netzwerke bieten die Möglichkeit, Unsicherheiten und Risiken zu vermeiden oder zu verringern. Sie sind besonders innovationsfördernd und geeignet für aktuelle Formen des Zeitmanagements wie der *just-in-time*-Produktion (vgl. Windeler 2001).

¹⁵ Michael Reiß (2000) spricht von einem steigenden Vernetzungsdruck, dem sich die Unternehmen zunehmend ausgesetzt sehen, weil den einzelnen Unternehmen immer häufiger Kapazitäten und/oder Kompetenzen fehlen, um bestimmte komplexe Geschäfte meistern zu können.

Netzwerke werden als ökonomisches Erfolgsmodell für die Reduktion der zunehmenden Komplexität gehandelt. Weder Hierarchie noch der Markt scheinen als Organisationsformen in der Lage, den Wirtschaftsakteuren zu den erwünschten Ergebnissen zu verhelfen: zur Aufrechterhaltung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Powell 1990). In diesem Sinne sind Netzwerke Organisationsformen zur Steuerung komplexer, sozialer Systeme, die die "egoistische Logik des Marktes" und die "paternalistische Logik der Hierarchie" erfolgreich verknüpfen (vgl. Liebhart 1997). Sie schaffen in jeweils ausreichendem Maße Verbindlichkeit, individuellen Handlungsspielraum, Steuerbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Routinisierung und Koordination. Gegenüber punktuellen Marktbeziehungen zeichnet sich das Unternehmensnetzwerk durch größere Stabilität aus, die durch wechselseitige Anpassungen, den Aufbau von Vertrauen zwischen den Beteiligten, die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache oder Orientierung und kontinuierliche Abstimmungen entsteht (vgl. Grabher 1994). Die zunehmende Stabilität der Beziehungen verringert die Risiken und Kosten von Transaktionen, erhöht aber auch die gegenseitige Abhängigkeit der Netzwerkpartner und damit die Gefahr starrer Strukturen.

Die Einschätzung, dass Netzwerke in jedem Falle "leichtfüßiger" seien als Hierarchien (vgl. Powell 1996) wird allerdings bisweilen auch in Zweifel gezogen. Die ökonomischen Zielsetzungen gefährden etwa nach der Einschätzung von Hartmut Hirsch-Kreinsen (2002) die Funktions- und Existenzbedingungen von Netzwerken. Insbesondere kollidieren sie mit der Dauerhaftigkeit der Beziehungen, die eine Grundvoraussetzung der Netzwerke ist. Im übrigen zeichnet das Netzwerk seinerseits eine große organisatorische Komplexität aus, so dass die Bildung von Unternehmensnetzwerken offensichtlich nur innerhalb der Grenzen bestimmter Bedingungskonstellationen und Kontexte praktikabel und möglich ist.

Netzwerke beruhen auf der Kooperation von mehr als zwei Unternehmen. Die Kooperation beinhaltet einen gezielten Leistungsaustausch zwischen Partnern auf der Grundlage der Reziprozität und der Komplementarität (vgl. Axelrod 1992). Sie ermöglicht einen erweiterten Handlungsspielraum sowie Synergie- und Rationalisierungseffekte für die Beteiligten. Kooperationen weisen nach Egon Endres (1995) drei wesentliche Merkmale auf: Seitens der Kooperierenden muß es zumindest teilweise eine Übereinstimmung der Ziele oder Werte geben, es sind gegenseitige Kontakte und kommunikative Verständigungsformen erforderlich und schließlich müssen Kooperationen für die Beteiligten nützlich sein. Dieser Nutzen kann sowohl materieller als auch ideeller Art sein.

Das Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in der Kooperation wird als "Paradoxon der Kooperation" bezeichnet (vgl. Boettcher 1974). Es erwächst daraus, dass die Kooperation gegenseitige Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse und Interessen der anderen erfordert. Kooperation zielt darauf ab, den Handlungsspielraum für das einzelne Unternehmen zu erweitern. Der Preis dafür ist die Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit und – damit einhergehend – eine Einengung des Handlungsspielraums. Die Notwendigkeit, gemeinsame Entscheidungen zu treffen, kann dazu führen, dass der Einzelne dann nicht mehr so frei und ungebunden ist wie vor der Kooperation. Formen von Kooperation unterscheiden sich u. a. im Ausmaß des Spielraumes, den sie dem einzelnen Partner zugestehen.

In Netzwerken gibt es nicht nur Kooperation, sondern auch eine bestimmte Form des Wettbewerbs, "die durch langfristige Interessensverschränkungen sowie durch die Eingebundenheit in eine bestimmte 'Kultur' bzw. in ein bestimmtes institutionelles Umfeld domestiziert ist" (Fritsch 1992, 100). Obwohl Netzwerke im Rahmen der Institutionenökonomie als Ergebnis eines rein optimierenden, rationalen Handelns interpretiert werden, rückt der Netzwerkbegriff damit in die Nähe des "Milieu"-Begriffs, der eine soziale Interaktionskomponente jenseits des Rationalitätskalküls konzeptionell einschließt. Die Frage, welche Merkmale die "bestimmte Kultur" aufweist, in die vernetztes ökonomische Handeln eingebettet ist, bleibt allerdings offen.

In der betriebswirtschaftlichen Netzwerktheorie wird unter Unternehmenskooperation meist "die gemeinsame Ausübung betrieblicher Funktionen mit dem Ziel größerer Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der einzelnen Unternehmen" (Rühle von Lilienstern 1979, 928) verstanden. Kooperation umfaßt dabei auch die generalisierte Erwartung, dass die Partner die Schädigung ihrer wechselseitigen Interessensposition vermeiden werden (vgl. Scharpf 1996). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bestehen Netzwerke aus Unternehmen, die durch die Tatsache miteinander verbunden sind, dass jedes von ihnen komplementäre oder kompetitive Produkte herstellt oder nutzt (vgl. Hakansson 1989). Stärken und Schwächen eines Unternehmens hängen auch von der Fähigkeit ab, externe Ressourcen zu mobilisieren. Netzwerke eröffnen diese Möglichkeit und helfen, die eigenen Ressourcengrenzen zu überwinden. Wesentliche Voraussetzungen für Unternehmensnetzwerke sind die Komplementarität der Spezialisierung und der Ressourcen der beteiligten Unternehmen sowie ihre organisatorische Nähe (z. Bsp. Branchen- und Verbandszugehörigkeit). Erst dann wird die "systemische Rationalisierung" (vgl. Altmann et al. 1986) möglich, ein Rationalisierungstyp, der drei Merkmale aufweist: die Integration gesamtbetrieblicher

Prozesse, die Verknüpfung betrieblicher Prozesse mit betriebsexternen und die datentechnisch gestützte Verknüpfung und Integration der einzelnen Teilprozesse. Netzwerke sind aus dieser Sicht das organisatorische Mittel für einen Rationalisierungszugriff auf die gesamte Wert- und Produktionskette. Für netzwerkförmig strukturierte Wertschöpfungsprozesse gilt: "Netzwerke sind in der Lage, ein Maximum an Kompetenz und Flexibilität mit einem Minimum an Organisation zu erzielen" (Reiß 2000, 2). Über die Bildung von Netzwerken wird es Unternehmen möglich, Ressourcen zu bündeln, ihre Kapazitäten und ihr Leistungsspektrum zu erweitern und flexibler zu agieren als im Fall vertikal integrierter und hierarchisch koordinierter Unternehmen.

Netzwerke können Innovationen förderlich sein, weil sie die Bewältigung von Problemen erleichtern, die aus den Charakteristiken der Innovation, Ressourcenabhängigkeit, Unsicherheit und Komplexität erwachsen. Den Netzwerkteilnehmern stehen mehr Ressourcen als Einzelakteuren zur Verfügung. Die mit der Innovation verbundenen Last wird auf mehrere Schultern verteilt (vgl. Lessat 1998; Hellmer et al. 1999). Netzwerke ermöglichen die symbiotische Nutzung der Synergiepotentiale durch die Zusammenführung der spezifischen Kompetenzen von Unternehmen (vgl. Liebhart 1997). Die Möglichkeit, über die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk an Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Infrastrukturen zu kommen, erlaubt gleichzeitig eine Verringerung der Unsicherheits- und Risikofaktoren. Die Zugehörigkeit zum Netzwerk wirkt "wie eine Versicherung" (Perulli 1998, 43).

Ziele von Unternehmensnetzwerken sind nach Hartmut Hirsch-Kreinsen (2002) zum einen die Nutzung neuer Potentiale zur Kostenminimierung und zur Steigerung der Produktivität von Seiten eines einzelnen Unternehmens, welche Netzwerke über die Verknüpfung und Abstimmung der organisatorischen, technischen und arbeitskraftbezogenen Kompetenzen der verschiedenen Netzwerkpartner ermöglichen. Zum anderen zielen Unternehmensnetzwerke auf die Bewältigung des schnellen und zunehmend unüberschaubareren technologischen Wandels sowie auf die Verkürzung von Innovationszeiten. Zum dritten zielt die Netzwerkbildung auf die Ausweitung der marktökonomischen Aktivitäten der beteiligten Unternehmen. Durch die Offenheit und Dynamik der Netzwerkbeziehungen soll eine Steigerung von Flexibilität und Marktnähe der Netzwerkpartner insgesamt erreicht werden.

Die Grundelemente von Unternehmensnetzwerken sind: Akteure (Individuen Gruppen, Organisationen), Aktivitäten (Kombination, Tausch, Transaktion und Entwicklung von Ressourcen), Ressourcen (physische Ressourcen, Human- und Finanzkapital) und Beziehungen und Bindungen (funktionale, soziale, rechtliche und organisatorische

Beziehungen, Macht-, Wissens- und Zeitstrukturen)(vgl. Hakansson/Johanson 1988, auch Gemünden 1990).

Die Akteure von Unternehmensnetzwerken sind Unternehmen bzw. Unternehmensabteilungen in der Rolle von Produzenten, Händlern und Distributoren, Zulieferern und Komplementoren¹⁶, Konkurrenten, Transportunternehmen usw., Endverbraucher oder allgemeiner Kunden und Non-profit-Organisationen wie wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen, Informations-, Transfer- und Beratungseinrichtungen, Finanzierungseinrichtungen, Wirtschaftsverbände und relevante öffentliche Institutionen. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren sind nur im Gesamtzusammenhang des Netzwerks zu verstehen (vgl. Sydow 1992). Sie können nach Inhalt (z.B. Produkte oder Dienstleistungen, Informationen, Emotionen), Form (z.B. Dauer und Enge der Beziehungen) und Intensität (z.B. Interaktionshäufigkeit) unterschieden werden. Form und Intensität der Beziehungen begründen die Netzwerkstruktur (vgl. Burt 1980).

Bei den Netzwerkaktivitäten handelt es sich nicht nur um ökonomische, sondern auch um soziale Austauschbeziehungen. Entsprechend umfaßt ein Netzwerk das gesamte Interaktionsgeflecht der beteiligten Akteure, auf formeller wie auf informeller Ebene. Die informelle Dimension ist für den Erfolg der Unternehmensnetzwerke sogar von zentraler Bedeutung (vgl. Lessat 1998).

Die Analysekriterien für Unternehmensnetzwerke werden unterschiedlich bestimmt. Eine Möglichkeit besteht darin, die Funktionen der Unternehmen im Netzwerk (wie Produktion und Distribution), die Identität eines Netzwerkteilnehmers im Verhältnis zum Partner (wie Lieferant, Abnehmer oder Konkurrent), die Bedeutung eines Netzwerkteilnehmers für die anderen (wie Macht, Eigentum oder Umsatz) und die Stärke der Beziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmern (z.B. Dauer, Intensität, Ressourceneinsatz) zu berücksichtigen (vgl. Johanson/Mattson 1988). Ein anderer Vorschlag der Unterscheidung nennt Strukturiertheit (Kopplungsstärke der Austauschbeziehungen), Homogenität (Ähnlichkeit der Positionen und Beziehungen der Unternehmen), Hierarchisierung (Machtverteilung und Abhängigkeit) und Exklusivität (Interdependenz zwischen Unternehmen verschiedener Netzwerke) als Merkmale von Unternehmensnetzwerken (vgl. Mattson 1987). Aufgrund dieser Merkmale lassen sich in Anlehnung an Tom Burns und George Stalker (1961) zwei Netzwerktypen als Eckpunkte des

¹⁶ Komplementoren bieten Leistungen an, welche die Leistungen der zugrundeliegenden Unternehmung ergänzen (Windeler 2001, 61).

realen Spektrums unterscheiden: einerseits mechanistische Unternehmensnetzwerke mit hohem Zentralisations-, Standardisierungs- und Formalisierungsgrad und geringer Konnektivität, Reziprozität und Offenheit, andererseits organische Unternehmensnetzwerke mit dezentralen, wenig standardisierten und formalisierten Strukturen und ausgeprägter Konnektivität, Reziprozität und Offenheit.

Unternehmensnetzwerke können in branchenbezogene (Automobilindustrie, Maschinenbau, Elektronikbranche, Möbelindustrie usw.) und raumbezogene (Region Greater Boston, Route 128, Silicon Valley, Region Rhone-Alpes, Drittes Italien, Baden-Württemberg) unterschieden werden oder weit differenzierter dahingehend, ob sie das Resultat deliberater oder emergenter Strategien, regional oder überregional im Sinne ihrer zeit-räumlichen Lokalisierung ausgelegt und hierarchisch oder heterarchisch geführt sind (vgl. Windeler 2001). Hierarchisch sind nach Arnold Windeler Netzwerke, in denen die Regulation der Interaktionen und Beziehungen der Akteure insgesamt eine vornehmlich hierarchische Form aufweist. Sie werden durch einen erkennbaren, identifizierbaren und von den Netzwerkunternehmungen akzeptierten Netzwerkkoordinator maßgeblich und relativ dauerhaft derart bestimmt, dass die hierarchische Form faktische Geltung erlangt, aber keine einheitliche Leitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten konstituiert. In heterarchischen Netzwerken weist die Regulation der Interaktionen und Beziehungen vornehmlich eine heterarchische Form auf. Die Netzwerkkoordination erfolgt gemeinsam oder durch gemeinsam festgelegte, zeitweilige Übertragung auf einen bestimmten Akteur. Die Rolle des Netzwerkkoordinators nehmen mehrere oder wechselnde Akteure, nicht selten Gremien, Komitees oder ähnliches wahr. Die Regulationen des Netzwerkzusammenhangs erhalten durch die eher assoziativ getroffenen Regelungen einen hohen Grad faktischer Geltung. Die Möglichkeit und die Notwendigkeit zum aufeinander abgestimmten Handeln werden also stärker als in hierarchischen Netzwerken durch wechselseitige Selbstbindungen erzielt.

Hartmut Hirsch-Kreinsen (2002) wiederum unterscheidet folgende drei Netzwerktypen: Den einen Pol bilden strategische Netzwerke, auch hierarchisch koordinierte Netzwerke genannt, weil um ein fokales Unternehmen formiert, den anderen Pol bilden wenig strukturierte Netzwerke mit sachlich und zeitlich relativ begrenztem Charakter bzw. Projektnetzwerke wie etwa in der Bekleidungsindustrie mit ihren kurzen Produktions- und Innovationszyklen (Hirsch-Kreinsen 2002, 110). Diese auch *turn-key networks* genannten Netzwerke sind durch hohe organisatorische Flexibilität, variable Kooperationsbeziehungen und räumlich Elastizität gekennzeichnet (vgl. Sturgeon 1999), wobei die innerhalb der Netzwerke entwickelten und

hergestellten Produkte einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen. Zwischen diesen Polen anzusiedeln sind heterarchische Netzwerke mit Austauschprozessen zwischen mehr oder weniger gleichberechtigten Partnern. Voraussetzung für das Funktionieren dieser Netzwerke sind ausgeprägte Reziprozitätsbeziehungen, die sich über längere Zeit eingespielt haben und die beispielsweise durch ein hohes Maß an regionaler Einbettung stabilisiert werden und in denen sich bestimmte Formen des Austauschs und der Konfliktregulierung eingespielt haben (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002). Ein Beispiel für diesen Netzwerktypus sind nach Hirsch-Kreinsen die regionalen Netzwerke von kleinen und mittleren Unternehmen, wie sie u. a. im Dritten Italien zu finden sind und in denen unmittelbare Konkurrenten miteinander kooperieren.

Mit strategischen Netzwerken befaßt sich Jörg Sydow (1992) eingehend. Strategische Netzwerke entstehen durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen und haben folgende Grundmerkmale: Nutzung der zwischen den Unternehmen bestehenden Interdependenzen, Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb mit effizientem Konfliktmanagement, Stabilität im dynamischen Umfeld durch Redundanz, Anpassungsfähigkeit und lose Kopplung (von Strukturen und Prozessen), flexible Handlungsvorgaben mit Entscheidungsspielraum für die Akteure, Offenheit des Netzwerks gegenüber der Umwelt (Überbrückung der Organisationsgrenzen durch personelle und organisatorische Verflechtung), polyzentrische Struktur mit hierarchischen Elementen zur Koordination der Netzwerkaktivitäten, Verbindung von flexiblen Basiseinheiten und interorganisatorischen Strukturen, die diese Organisationen gezielt miteinander verknüpfen.

Jörg Sydow unterscheidet zwischen der strukturellen und der kulturellen Dimension in (strategischen) Netzwerken¹⁷. Beide Dimensionsarten sind in einem Netzwerk aufeinander bezogen: Die kulturellen Dimensionen bilden den normativen Hintergrund für die formale Netzwerkgestaltung (strukturelle Dimensionen). Ein Netzwerk mit hohem kulturellen Organisationsgrad zeichnet sich durch vertrauensvolle Beziehungen, eine ausgeprägte Identität und Kohäsion und ein konsensorientiertes Konfliktmanagement aus (vgl. Sydow 1992).

¹⁷ Neben kulturellen Dimensionen haben strategische Netzwerke nach Jörg Sydow (1992) folgende strukturelle Dimensionen: Intensität des Leistungsaustausches, Richtung des Leistungsaustausches, Machtstruktur, Formalisierungsgrad, Standardisierungsgrad, Kommunikation, hierarchische Verankerung, räumliche Distanz, verfügbare Ressourcen für die Koordination, Personaltransfer und Vertragsgestaltung.

Soziale Netzwerke und Unternehmensnetzwerke als besondere Art sozialer Netzwerke können im Lichte verschiedener Ansätze betrachtet und analysiert werden. Im folgenden werden drei verschiedene Ansätze vorgestellt: die strukturelle Netzwerkanalyse, das strukturationstheoretische Netzwerkkonzept von Arnold Windeler (2001) und das Mehr-Schichten-Modell von Michael Reiß (2000).

3.1.1. Strukturelle Netzwerkanalyse

Ein soziales Netzwerk ist "a specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the actors involved" (Mitchell 1969, 2).

Die grundlegenden Elemente von Netzwerken sind Akteure und Beziehungen. Die Akteure sind allgemeiner formuliert soziale Einheiten. Sie werden auch als Knoten bezeichnet. Die sozialen Einheiten können natürliche oder juristische Personen, kollektive und korporative Die Beziehungen bzw. Relationen zwischen den Akteuren werden auch Kanten oder Linien Akteure oder auch konkrete Gebilde wie Familien, Clans, Städte, Regionen oder Länder sein. genannt. Fredrik Barth (1981c) unterscheidet "Transaktion" als Verhältnis zwischen zwei Personen von "Inkorporierungen" als Mehrpersonenverhältnisse. Unter letzteren versteht Barth relativ beständige Verknüpfungen von Transaktionen und Transaktionsketten, die in der Regel nicht auf vertraglichen Abmachungen beruhen.

Die Relationen lassen sich hinsichtlich ihrer inhaltlichen und ihrer formalen Eigenschaften unterscheiden. Inhaltlich können es materiell, institutionell, kulturell oder anders definierte Beziehungen sein. Beziehungsarten sind etwa familiäre, freundschaftliche, nachbarschaftliche Beziehungen oder private Kontakte, Sympathiebekundungen, Weisungsbefugnisse zwischen Akteuren, Informationsaustausch, Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen, Machtbeziehungen oder Konflikte zwischen Gruppen. Formale Eigenschaften von Netzwerken sind Umfang, Dichte, Dauer, Gerichtetheit, Intensität und Komplexität ebenso wie Reflexivität/Nicht-Reflexivität, Symmetrie/Asymmetrie und Transitivität/Intransitivität.

Die strukturelle Netzwerkanalyse, in der Literatur auch weitgehend einfach als Netzwerkanalyse bezeichnet, wurde ursprünglich in der Anthropologie entwickelt. Der eigentliche Begründer ist John Barnes, der 1954 in seiner Studie über die Sozialstruktur einer norwegischen Inselgemeinde Netzwerke in Form von Punkten und Linien abbildete. Die Punkte sind einzelne "Egos", die Linien sind Handlungsstränge. Ein Netzwerk ist prinzipiell unbegrenzt. Nimmt man aber ein einzelnes Ego als Bezugspunkt an, so ergibt sich ein System

von Handlungsmustern, sogenannten *action sets*. Der Vorteil des Netzwerkbegriffs liegt nach Barnes darin, dass er die einem gegebenen Handlungssetting zugrundeliegenden Bezugssysteme wie Beruf, Politik oder Nachbarschaft deutlich macht. Zusammen mit Max Gluckman, Elizabeth Bott, Fredrik Barth, Siegfried Nadel, Clyde Mitchell u. a. der sogenannten Schule von Manchester entwickelte John Barnes die Netzwerkanalyse, die später von der sogenannten Harvard-Schule mit Harrison White, Mark Granovetter, Ronald Burt und anderen weiterentwickelt wurde.

Es gibt mithin zwei verschiedene Ansätze der Netzwerkanalyse. Der eine beruht auf der Soziometrie und orientiert sich an quantitativen Aspekten der Netzwerkentwicklung (vgl. Burt 1982). Der andere Ansatz ist die qualitative Netzwerkanalyse, deren Instrumente und Begriffe ursprünglich aus der ökonomischen Anthropologie kommen (vgl. Whitten/Wolfe 1973). Aus dieser Perspektive erscheinen Netzwerke als von ihrer Umwelt relativ abgehobene Beziehungsmuster, die ihrerseits die Wahrnehmung der Netzwerkakteure selbst strukturieren. In diesem Sinne haben Netzwerke auch immer etwas mit den Beobachtungen der Akteure zu tun. Sie verweisen auf bestimmte "kognitive Musterkarten" (vgl. Whetten 1982), die oft ein bestimmtes Beziehungskapital der Akteure widerspiegeln. Die qualitative Methode bietet über die quantitativ-statischen Methoden hinaus die Möglichkeit, auch Inhalte und Dynamik sowie Kontext und Geschichte interorganisationaler Netzwerke zu berücksichtigen.

Die Netzwerkanalyse befaßt sich ursprünglich mit sozialen Netzwerken. Erst Mark Granovetter (1973) zeigt die Relevanz sozialer Beziehungsnetzwerke für ökonomische Austauschprozesse und Ronald Burt (1992) wendet die Netzwerkanalyse erstmals auf Unternehmensnetzwerke an. Ein Netzwerk ist ein Interaktionsgeflecht zwischen (formal) autonomen Akteuren, die in der Zielerreichung voneinander abhängig sind. Die Besonderheit der Unternehmensnetzwerke gegenüber sozialen Netzwerken liegt in ihrer ökonomischen Ausrichtung. Bei der Untersuchung von Unternehmensnetzwerken sind die Unternehmen die Knoten, Kapitalbeteiligungen oder die Mitgliedschaft von Topmanagern im Aufsichtsrat einer anderen Unternehmen werden beispielsweise als Beziehung oder Verbindung der Unternehmen angesehen. Unternehmensnetzwerke werden etwa als aggregierte Verflechtungen dreier Netzwerke betrachtet: dem Netzwerk der Kapitalbeziehungen, dem der personalen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Elite und dem der Vorstandsverflechtungen zwischen Unternehmen (vgl. Pappi/Kappelhoff/Melbeck 1987).

Mit der Netzwerkanalyse sind methodische Implikationen verbunden, von denen hier nur einige herausgestellt werden sollen. Ein Aspekt des methodischen Vorgehens der

Netzwerkanalyse ist, dass sie stets eine festgelegte Menge von sozialen Einheiten, Akteuren oder Ereignissen definiert. Netzwerke haben demnach *per definitionem* klare Grenzen. Auf dieser begrenzten Menge wird ein Set von Relationen bestimmt. Diese werden zumeist mit quantitativen Methoden analysiert. Es werden zudem vier Ebenen der Analyse unterschieden: die egozentrischer, die dyadischer, die triadischer und die totaler Netzwerke (vgl. Pappi 1987). Ein Netzwerk kann also als Ganzes in einer Totalerhebung nachgezeichnet werden, oder aber es kann eine Auswahl getroffen werden. Mögliche Kriterien für die Abgrenzung der dazugehörigen Netzwerkakteure sind die Organisations- oder Gruppengrenzen, die geographischen Grenzen, die Teilnahme an einem oder mehreren Ereignissen, die Eigenschaften der Akteure oder die Beziehungen der Akteure zueinander. John Barnes (1969) untersucht Teilnetzwerke als ein Auszug aus dem Gesamtnetzwerk auf der Basis einiger Kriterien, die auf das gesamte Netzwerk angewandt werden können. Dieses Kriterium kann die Ökonomie, die Verwandtschaft, das Heiratssystem, die Politik oder anderes sein.

Über die gleiche Menge an Akteuren können verschiedene Netzwerke definiert werden. Norman Whitten und Alvin Wolfe unterscheiden in Anlehnung an die Taxonomie von Alvin Wolfe (1970), der Netzwerke in Bezug auf die Natur der Beziehungen gliedert, zwischen *personal set*, *action set*, *role-system set* und *field set* (vgl. Whitten/Wolfe 1973). Mit *personal set* bezeichnen die Autoren die Beziehungen einer einzelnen Person, mit *categorical set* die Beziehungen, die eine Person in einen bestimmten Typus oder eine bestimmte Kategorie einbeziehen, mit *action set* Beziehungen, die zielgerichtet für einen bestimmten Zweck eingesetzt werden, mit *role-system set* Beziehungen, die eine Person in ein organisiertes Rollensystem oder in eine Gruppe einbeziehen, mit *field set* Beziehungen mit einem bestimmten Inhalt wie beispielsweise ökonomisch, politisch usw. Das unbegrenzte Netzwerk ist ein soziales Netzwerk, auf das keines dieser beschränkenden Kriterien angewandt wird. Im weitesten Sinne bezieht sich die Netzwerkmetapher bzw. das Netzwerkmodell auf eine unbegrenzte Menge von Beziehungen jeglicher Art zwischen einer unbegrenzten Zahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum Bestand haben.

Da die Beziehungen zwischen den Akteuren eines konkreten Netzwerks ausgerichtet werden müssen, sind die Konzepte von "Zentrum" oder "ego" notgedrungen erforderlich (vgl. Whitten/Wolfe 1973). In Bezug auf Ego können die Relationen mit positiver Valenz, wenn sie für das Individuum eine Ressource bilden, oder mit negativer Valenz, wenn sie eine Begrenzung darstellen, ausgestattet sein (vgl. Piselli 1999). Darüber hinaus können die Relationen auf direkten Kontakten von Ego beruhen (auch Relationen erster Ordnung

genannt) oder auf indirekten Kontakten von Ego zu ihm unbekanntem Akteuren über gemeinsame bekannte Akteure (auch Relationen zweiter Ordnung genannt; vgl. auch Cubitt 1973). Dies entspricht jeweils den transitiven bzw. den intransitiven Beziehungen. Eine transitive Beziehung liegt vor, "wenn aus einer Beziehung von a nach b und einer von b nach c auf eine Beziehung von a nach c geschlossen werden kann" (Pappi 1987, 16). Ein hoher Grad transativer Beziehungen bedeutet, dass die Handlungen eines Akteurs gegenüber einem anderen in besonderer Art und Weise direkte Effekte bei allen im Netzwerk erzeugen. Intransitive Beziehungen sind aber, wie Mark Granovetter mit seiner Rede von der *strength of weak ties* zeigt, ebenso bedeutsam wie transitive. Unterschieden werden ferner etwa positiv verbundene von negativ verbundenen Austauschbeziehungen. Ersteren werden kooperative, negativ verbundenen kompetitiv ausgelegte Beziehungen zwischen den Akteuren zugeschrieben.

Netzwerke können uniplex oder multiplex sein. Multiplexität meint das gleichzeitige Vorkommen mehrerer, inhaltlich verschiedener sozialer Beziehungen in Netzwerken (vgl. Schweizer 1996). John Barnes (1969) stellt dichte, multiplexe Netzwerke als typisch für Stammesgesellschaften den lose geknüpften, uniplexen Beziehungsnetzen als charakteristisch für komplexe Industriegesellschaften gegenüber. In einem dichten, multiplexen Netz kennt jeder jeden und ist über eine Vielzahl von Beziehungen verbunden, während sich in einem locker gefügten, uniplexen Netz nicht alle Beteiligten untereinander kennen und zwischen den Paaren von Akteuren nur eine Art von Beziehung besteht. Gemeinsame Arbeit, Freizeit, Verwandtschaft, religiöse Verbundenheit usw. fallen hier auseinander, während sie im dichten multiplexen Netz miteinander verwoben sind. In letzterem können sich Akteure leichter erreichen, sie interagieren intensiv miteinander und als Konsequenz entsteht ein höherer Grad an sozialer Kontrolle und daraus folgender Konformität des Verhaltens. Im Gegensatz dazu bieten die schwach verknüpften, uniplexen Netzwerke den Akteuren Fluchtmöglichkeiten, weil sie weniger transparent sind und die Kontrolle nur einige Akteure und bestimmte Beziehungen erfasst, während andere Lebensbereiche davon unberührt bleiben (vgl. Schweizer 1996).

Multiplexe Beziehungen zwischen Unternehmen – geschäftliche, personale und EDV-technische etwa – implizieren aus Sicht struktureller Netzwerkforscher nicht nur hinreichende Vertrautheit mit dem Gegenüber. Angenommen wird auch, dass sich Handelnde in ihrem Tun an den Beziehungen mit ihrem Gegenüber orientieren (vgl. White 1992).

In besonders eng geknüpften, also dichten und multiplexen Netzwerken ist die Kohäsion besonders groß (vgl. Schweizer 1996). Da sie mehrere soziale Beziehungen vereinen und dadurch gegebenenfalls mehrere soziale Kontexte verknüpfen, spielen multiplexe Netzwerke eine wichtige Rolle bei der Strukturierung und Ausübung der sozialen Kontrolle. Den engen Zusammenhalt von sozialen Beziehungen, die sich zu Netzwerken fügen, können aber auch sinnstiftende Erzählungen herstellen (vgl. White 1992). In seinen neueren Arbeiten hebt Harrison White auch das *switching* und *zapping* der Akteure zwischen verschiedenen sozialen Situationen mit charakteristischen Diskursen hervor (vgl. White 1995). Dieses ständige Wechseln ist eine Grunderfahrung des modernen Lebens. Die Akteure in heutigen komplexen Gesellschaften bewegen sich im Verlauf ihres Alltagslebens in einer Fülle unterschiedlicher sozialer und diskursiver Gemeinschaften und Situationen hin und her. Wie auch immer die Beziehungen in Netzwerken gestaltet sein mögen und welche Struktur auch immer das Netzwerk dadurch erhält gilt, dass die Unterschiede in den Netzwerkformen stets das Ergebnis allgemeiner kultureller Unterschiede sind (vgl. Whitten/Wolfe 1973 unter Bezugnahme auf Parkin 1969).

Ein entscheidender Beitrag der Netzwerkanalyse liegt in den Einsichten, die sie über die Macht in Netzwerken eröffnet. Macht wird mit den Kriterien der Zentralität, der Verbundenheit und der strukturellen Autonomie sichtbar gemacht. Sie zeigt sich in Kommunikations- anders als in Tauschnetzwerken (vgl. Jansen 1999). In Einfluß- oder Kommunikationsnetzwerken ist die Macht eines Akteurs um so größer, je größer die Zahl seiner Außenbeziehungen ist und je mächtiger seine Kontaktpersonen ihrerseits sind. Man spricht in diesem Falle von positiv verbundenen Netzwerken. Sie sind durch Komplementarität und Additivität der Beziehungen gekennzeichnet. Die Beziehung zu dem einen Akteur schließt die Beziehung zum anderen Akteur nicht aus. Im Gegenteil: Je mehr direkte und indirekte Beziehungen ein Akteur hat, desto mehr Ressourcen kann er aus dem Netzwerk für sich mobilisieren. Demgegenüber hängt in Tauschnetzwerken, in denen es um die Verteilung knapper Ressourcen geht, die Macht eines Akteurs davon ab, dass er selbst viele alternative Tauschpartner hat. Diese negativ verbundenen Netzwerke sind durch die Konkurrenz zwischen den Beziehungen der Netzwerkakteure gekennzeichnet. Die Macht eines Akteurs steigt hier nicht mit der Macht seiner Kontaktpersonen, sondern mächtige Kontaktpersonen führen dazu, dass die Macht der anderen Akteure sinkt. Mit der Unterscheidung von Einfluß- und Tauschnetzwerken korrespondiert in etwa auch die Nützlichkeit von *weak ties* und *strong ties* (vgl. Granovetter 1973). *Weak ties*, die strukturelle Lücken überbrücken (vgl. Burt 1992), sind die Machtbasis in kompetitiven Tauschnetzwerken.

Strong ties, die Legitimität, emotionale Verankerung in der Gruppe und soziale Unterstützung vermitteln, sind die Machtbasis in Einflußnetzwerken.

Das Merkmal der strukturellen Autonomie wird von Ronald Burt (1992) als ausschlaggebend für den Erfolg von Unternehmen auf dem Markt bestimmt. Ökonomische Akteure bringen, so der Ausgangspunkt seiner Argumentation, drei Arten von Kapital in den Wettbewerb ein: Finanz-, Human- und soziales Kapital. Es ist aber insbesondere das soziale Kapital, das bei unvollständigem Wettbewerb, das heißt auf realen Märkten, Möglichkeiten eröffnet, Geschäfte zu machen. Information ist für Burt im Geschäftsleben die wichtigste Ressource. Soziales Kapital biete dem Akteur im Netzwerk gerade in Wettbewerbssituationen bei der Beschaffung und bei der Kontrolle von Informationen Vorteile. Soziales Kapital generiert sich für Akteure dabei aus direkten (primären) Kontakten und – oft entscheidender – aus indirekten (sekundären) Beziehungen. Soziales Kapital ist eine besondere Kapitalform. Sie unterscheidet sich vom Finanz- und Humankapital dahingehend, dass es diejenigen, die die Beziehungen miteinander unterhalten, gemeinsam besitzen. Soziales Kapital ist also der Faktor, der bei unvollständigem Wettbewerb die Entscheidung zwischen ungefähr gleich qualifizierten Wettbewerbern herbeiführt (vgl. Burt 1992). Es zählt das Kontaktnetz der Akteure. Erfolgreich ist derjenige ökonomische Akteur, der ein *structural hole* überwinden kann, eine Lücke in der Struktur des Gesamtnetzwerks, die durch nicht-redundante Beziehungen geschlossen wird.

Die Netzwerkanalyse impliziert, dass durch die Analyse der Bande des Umgangs oder der Transaktion etwas über die soziale Ordnung erfahren werden kann. Sie verfolgt die Interaktionen, wie sie sich innerhalb des sozialen Kontextes verzweigen. Nicht das individuelle Verhalten oder die einzelnen dyadischen Beziehungen sind allerdings Gegenstand der Netzwerkanalyse, sondern der soziale Kontext als solcher (vgl. Whitten/Wolfe 1973). Strukturelle Netzwerkforscher betrachten die Handlungsweisen der Akteure als kausal mit dem Muster ihrer Beziehungen im Netzwerk verbunden (vgl. Rogers/Kincaid 1981). Implizit teilen sie mit Georg Simmel die Auffassung, dass Beziehungsmuster unabhängig von substantiven Kontexten Bedeutung für das Verhalten von Akteuren erlangen. Sie gehen davon aus, dass die Art der Beziehungen von zumindest genauso großer Bedeutung für ein Verständnis der einzelnen Netzwerke ist wie die Art der Einheiten (vgl. Pappi 1987). Individuen werden entsprechend nicht als isolierte, sondern über strukturelle Merkmale der Netzwerke, in die sie eingebunden sind, als soziale Personen

charakterisiert. Ihre Handlungsweisen werden über das Netzwerk aus Beziehungen bestimmt, die sich in ihnen überschneiden (vgl. Burt 1992).

Fredrik Barth, Elisabeth Bott, John Barnes und viele andere suchen nach den relevanten Serien von Verbindungen zwischen Individuen, welche die Basis für die Mobilisierung von Menschen für spezifische Zwecke unter spezifischen Bedingungen bilden können. Damit rücken die informellen, emergenten Beziehungen innerhalb des Gesellschaftssystems in den Mittelpunkt wissenschaftlichen Interesses. Wie Raymond Firth (1967) in der Anthropologie legt Peter Blau (1956) in der Soziologie sein Hauptaugenmerk auf die Handlungs- und Interaktionsmuster, die nicht in der "offiziellen" Struktur gefunden werden können, sondern die in einem Netzwerk sozialer Beziehungen und in vorherrschenden Praktiken Ausdruck finden.

Für die Grundannahme der Netzwerkanalyse ist, dass das Verhalten von Individuen von den Beziehungen beeinflusst wird, die sie zu anderen unterhalten, gibt es vielfältige empirische Belege. Sie reichen von der Aufgabenverteilung zwischen Eheleuten je nach ihrem sozialen Netzwerk (vgl. Bott 1957), der Bedeutung sozialer Netzwerke für Diffusionsprozesse und die Entstehung von Machtstrukturen in Städten (vgl. Mitchell 1969), den Aufstieg der Medici im neuzeitlichen Florenz (vgl. Padgett/Ansell 1993), dem Konfliktverhalten in Arbeiterschaften (vgl. Kapferer 1969) bis zur erfolgreichen Stellensuche infolge der Stärke schwacher Bindungen zu anderen Personen (vgl. Granovetter 1973; 1982) und dem Erfolg von Unternehmen infolge ihrer Fähigkeit, eine Brücke zwischen zwei ethnischen Gruppen zu schlagen (vgl. Barth 1981b) bzw. "strukturelle Löcher" in Netzwerken zu überwinden (vgl. Burt 1992).

Als theoretische Basis kann für die Netzwerkanalyse die Rollentheorie, die Tauschtheorie oder auch die Aktionstheorie herangezogen werden, insbesondere wenn man mit Karl Heider (1969) die Annahme akzeptiert, dass der Tausch letztendlich im Begriff des sozialen Netzwerkes implizit ist. Die Tauschtheorie gründet in der Kulturanthropologie auf dem Versuch, den materiellen Aspekt mit dem sozialen Leben der Menschen im natürlichen Lebensraum in Beziehung zu setzen. Das Herzstück der Tauschtheorie ist das Konzept der Reziprozität. Dieses Konzept, das im wesentlichen Marshall Sahlins (1965), Marcel Mauss (1954), Bronislaw Malinowski (1922), Raymond Firth (1951) und Alvin Gouldner (1960) ausarbeiteten, erstreckt sich als Kontinuum von der generalisierten Reziprozität über die ausgeglichene zur negativen. Die "generalisierte Reziprozität" bezieht sich auf eine mutmaßlich altruistische Transaktion, in der Unterstützung angeboten wird und, wenn

möglich und notwendig, auch als Gegenleistung Unterstützung erfolgt. Der Idealtypus ist Malinowskis "reines Geschenk". Die "ausgeglichene Reziprozität" bezieht sich auf den direkten Tausch. Die "negative Reziprozität" bezeichnet den Versuch, von jemandem etwas ungestraft ohne Gegenleistung zu erhalten (vgl. Sahlins 1965). Der Aspekt der Tauschtheorie, der für die Netzwerkanalyse bedeutsam ist, ist der, dass jeder Tausch eine interpersonelle Beziehung begründen kann und dass interpersonelle Beziehungen die Individuen in Serien von kommunikativen, ökonomischen, manipulativen oder anderen Arten von Strängen verbinden kann (vgl. Whitten/Wolfe 1973).

Netzwerkanalyse und -theorie betrachten einen beliebigen Akteur in seiner Beziehung zu anderen Akteuren. Ihr zentrales Anliegen ist es, das Verhalten des oder der Akteure aus den Beziehungen zu verstehen, die er zu anderen Akteuren unterhält. "Die Netzwerkperspektive macht implizite Netzwerkstrukturen in sozialen Beziehungen explizit" (Sydow 1992, 120). Sie zielt auf die Erfassung sozialer Beziehungen, die Identifikation etwaiger Muster und auf die Analyse ihrer Voraussetzungen und Folgen. Nicht das Individuum als solches, sondern seine Beziehungen zu anderen und seine Einbettung in eine Struktur interessieren. Dabei ist das Ganze, im Sinne Emil Durkheims, mehr als die Summe seiner Teile.

3.1.2. Strukturationstheoretisches Netzwerkkonzept

"Unternehmensnetzwerke sind vornehmlich aus Geschäftsbeziehungen und Geschäftsinteraktionen zusammengesetzt, die (mehr als zwei) Unternehmungen überwiegend mit Blick auf den zwischen ihnen konstituierten dauerhaften Beziehungszusammenhang reflexiv koordinieren" (Windeler 2001, 231f.)

Ausgehend von der Strukturationstheorie Anthony Giddens' (1977b; 1984; 1990; 1991) arbeitet Arnold Windeler (2001) einen strukturationstheoretischen Netzwerkansatz aus und wendet ihn auf Unternehmensnetzwerke an. Die Strukturationstheorie ist eine Theorie der sozialen Praxis. Im Mittelpunkt ihrer Argumentationen steht das Handeln im Verhältnis zu sozialen Praktiken. Soziale Systeme sind in Raum und Zeit koordinierte soziale Beziehungs- und Interaktionssysteme (vgl. Giddens 1990). Ihre Konstitution und Reproduktion erfolgt über Interaktionen kompetenter Akteure und unter Rekurs auf soziale Praktiken. In diesem Konstitutionsprozeß spielen gesellschaftsweite Institutionen sowie das Handeln und die Beziehungen der (Netzwerk-)Akteure gleichermaßen eine Rolle. Akteure werden über den Rekurs auf soziale Praktiken des Handelns handlungsfähig und soziale Praktiken sind nur solange soziale Praktiken, wie Akteure sie in und durch ihr Handeln (re-)produzieren.

Strukturierung bedeutet dabei, dass kompetente Akteure rekursiv die kontingente Konstitution des Sozialen in Zeit und Raum in und durch ihr Handeln hervorbringen, indem sie situative Begebenheiten sowie systemische und institutionelle Zusammenhänge nutzen.

Unternehmensnetzwerke sind nach Windeler soziale Systeme, die vornehmlich aus Geschäftsinteraktionen und –beziehungen zwischen zwei autonomen Unternehmungen zusammengesetzt sind, welche diese überwiegend mit Blick auf den zwischen ihnen konstituierten dauerhaften Beziehungszusammenhang reflexiv koordinieren, dabei aber auch andere systemische Kontexte bis hin zu gesellschaftlichen Totalitäten mit einbeziehen. Allein die Geschäftsbeziehungen und nicht die individuellen Netzwerkakteure oder die Netzwerkunternehmen sind also Elemente von Unternehmensnetzwerken.

Soziale Beziehungen liegen nur dann vor, wenn Akteure Aktivitäten und Ereignisse über einzelne Interaktionen hinaus wechselseitig in Zeit und Raum aneinander binden und sie darüber miteinander verbinden. Unternehmen besitzen entsprechend dann und nur dann Geschäftsbeziehungen miteinander, wenn sie sich in Planung, Abwicklung, Durchführung etc. von Geschäften nicht nur in einem isolierten direkten Austausch aufeinander einstellen, sondern wenn die Bindung über einzelne Interaktionen hinausweist und Interaktionen ihrerseits die Bindung reflektieren, das heißt insbesondere Folgeinteraktionen anbahnen. Der Begriff der Bindung ist von Sigmund Freud entlehnt. Bindungen verweisen zunächst auf die Herstellung und das Vorhandensein sozialer Beziehungen. Einer für die Strukturierungstheorie wesentlichsten Aspekte von Bindung ist, dass sie die Grundlage für die Wiederholung, für die Konstitution von Routinen und damit für die Strukturierung sozialer Reproduktion wie Transformation ist. Bindungen können sich in Unternehmensnetzwerken auf der Basis geschäftlicher, personaler oder verbandlicher, technischer, macht-, vertrauens- oder geldvermittelter Praktiken konstituieren. Nicht jeder Austausch schafft sogleich soziale Beziehungen, sondern nur solche, die im Erfahrungshorizont der Akteure einen nachhaltigen Eindruck in sozialen Praktiken gewinnen. Geschäftsbeziehungen bedürfen wie alle anderen Beziehungen der Reproduktion oder sie vergehen. Sie haben eine Geschichte und/oder eine erwartete Zukunft.

Unternehmensnetzwerke bilden als Sozialsysteme besondere Handlungskontexte. Ihre Konstitution geschieht im Handeln. Im Mittelpunkt des strukturierungstheoretischen Netzwerkkonzepts steht ein über soziale Praktiken vermittelter Konstitutionsprozeß, im dem gesellschaftsweite Institutionen und das Handeln und die Beziehungen der Netzwerkakteure gleichermaßen eine Rolle spielen. Der strukturierungstheoretische Handlungsbegriff ist durch

vier Merkmale gekennzeichnet. Er ist relational, kompetenzbasiert, prozessual ausgelegt und versteht Handlungen als Moment der Konstitution des Sozialen. Akteure handeln strukturationstheoretisch betrachtet also immer zugleich auf drei Dimensionen bezogen: Kommunikation, Macht und Sanktion. Jedes Handeln ist Kommunizieren, Macht ausüben und Sanktionieren zugleich und bezieht sich auf systemisch koordinierte und auf institutionelle Praktiken der Signifikation, Domination und Legitimation. Akteure kommunizieren durch ihr Handeln, bezeichnen etwas und/oder weisen Bedeutung zu. Kommunikation kann sogar – wie im Gespräch, in Vertragsverhandlungen, in Absprachen über strategisches Vorgehen, soweit es vorrangig um Verständigung über Sichtweisen und Bedeutung geht – im Mittelpunkt einer Interaktion stehen. Akteure üben Macht aus, wenn sie miteinander interagieren. Und Akteure sanktionieren in Interaktionen, ordnen das Geschehen, die Ereignis- oder Handlungsflüsse ein, bewerten und beurteilen sie – sonst könnten sie nicht handeln. Handelnde in sozialen Systemen aktualisieren im situativen Handeln in Serien praktischer (Netzwerk-)Aktivitäten genutzte Techniken oder verallgemeinerbare Prozeduren. Netzwerkakteure stellen sich in ihren Geschäftsaktivitäten aufeinander ein. Sie vergegenwärtigen sich in ihren Netzwerkaktivitäten vor allem Geschäftsinteraktionen auch anderer Netzwerkakteure und deren Regulation im Netzwerkzusammenhang in Zeit und Raum. In der Folge orientieren sich Netzwerkakteure vermittelt über Geschäftsinteraktionen aneinander, koordinieren ihr Handeln mit anderen Akteure unter rekursivem Bezug auf die durch sozialer Beziehungen gestifteten Zusammenhänge.

Die Konstitution von Unternehmensnetzwerken erfolgt zwar immer situativ in Zeit und Raum, aber in institutionalisierten, zumeist formalisierten sozialen Gelegenheiten. Der ökonomische Alltag in Unternehmensnetzwerken weist eine Vielzahl solcher Gelegenheiten auf, so etwa das alltägliche Zusammentreffen am Arbeitsplatz, das wiederkehrende Zusammenkommen in Meetings oder an typischen Verhandlungsorten mit Dritten. Soziale Gelegenheiten sind zudem Basis der Ausbildung einer Vielzahl von Routinen als einem bestimmten Typ sozialer Praktiken. Praktiken sind "ongoing series of practical activities" (Giddens 1993, 81), die durch Sozialsysteme und Institutionen reguliert werden. Routinen sind repetitive Handlungsweisen, die Akteure zumeist und in einer Vielzahl sozialer Gelegenheiten durchführen, ohne dass sie ihnen all zu viel Aufmerksamkeit widmen müssen.

Routinen konstituieren das, was im Geschäftsleben "normal" und "vorhersehbar" ist. Ihnen kommt für die prozessuale Konstitution des Sozialen besonderes Gewicht zu. Sie sind ein grundlegendes Element alltäglicher sozialer Aktivität und damit auch integrale Bestandteile

von Organisationen und Unternehmungsnetzwerken. Auch für Routinen gilt wie für soziale Praktiken im allgemeinen: Sie sind es nur solange, wie Akteure sie in ihrem Handeln fortschreiben. Der Akteur weiß, wie man sich "akzeptabel" in alltäglichen Situationen, etwa am Arbeitsplatz oder in Geschäftsverhandlungen verhält. Das praktische Wissen stellt zusammen mit den durch praktisches Bewußtsein reproduzierten alltäglichen Routinen Orientierungen für das Handeln bereit. Wissen ist dabei als zutreffendes oder valides Bewußtsein über das Geschehen, die Regeln und Taktiken des Handelns in sozialen Systemen verstanden. Routinen orientieren nicht nur das Handeln, sie sind auch eine unverzichtbare Basis für Innovation, nicht nur für deren Umsetzung, sondern auch für deren Hervorbringung – und sei es als Bezugspunkt der Erneuerung von Prozessen oder Produkten.

Macht wird in der Strukturationstheorie in Anlehnung an Gregory Bateson (1972) sehr allgemein als jede Transformationskapazität bzw. als die Fähigkeit begriffen, die Welt, den Stand und den Lauf der Dinge zu ändern, "to make a difference" (Giddens 1984, 14). Macht schließt damit die Fähigkeit ein, sich mit anderen zusammenzuschließen, sich zu vernetzen, kollektive Entscheidungen zu fällen, Konflikte zu lösen, gemeinsames Handeln abzustimmen. Macht zu haben ist aus strukturationstheoretischer Sicht ein Merkmal eines jeden Akteurs. Sie ist keine exklusive Eigenschaft weniger, auch wenn die Möglichkeiten zur Einflußnahme nicht gleich verteilt sind. Alle sind fähig, anders zu handeln. Wer handeln kann, hat Macht. Wer keine Macht mehr hat, ist kein Handelnder mehr. Akteure üben Macht aus, wenn sie miteinander interagieren. Macht hat immer, auch in Unternehmungsnetzwerken, eine relationale Komponente. Da Vernetzung polyvalent in Bezug auf die Verschiebung von Machtgeflechten nutzbar ist, ist sie hochgradig machtbedeutsam. Auch mächtige Unternehmen sind in Netzwerken zur Reproduktion ihrer Machtposition auf das Mitspielen weniger mächtiger Akteure angewiesen, die gleichwohl notwendig eine gewisse Kontrolle über die Charaktere der Beziehungen und des Systems aufrechterhalten. Sie bedürfen der Anerkennung durch andere. Die Autonomie eines Akteurs ist eben immer auch an die Autonomie anderer gebunden – und sei diese auch noch so gering. Unternehmungsnetzwerke sind Sozialsysteme, in denen Unternehmungen oft strategisch Autonomie aufgeben und Abhängigkeiten eingehen, um Autonomie in als vergleichsweise relevanter eingeschätzten Bereichen zu erzielen oder um ihre Ressourcenkontrolle zu verbessern.

Koordination in sozialen Systemen bezeichnet die Abstimmung von Handlungen und Ereignissen in Zeit und Raum unter Rekurs auf den Systemkontext. Es gibt drei Koordinierungsmodi: Märkte, Unternehmungen und Unternehmungsnetzwerke. Entscheidend

für die Bestimmung der verschiedenen Modi sind nicht juristische Definitionen, sondern soziale Praktiken. Gewinnen Marktpreise an Bedeutung, nimmt die Relevanz des dauerhaften Beziehungszusammenhangs für die Koordination ab, dann ändert sich der Koordinationsmodus von einem netzwerkförmigen zu einem marktlichen. Solange Geschäftsaktivitäten dominant über Marktpreis koordiniert werden, ist es gerechtfertigt, von Märkten zu sprechen. Unternehmen sind "Organisationen, in denen vornehmlich ökonomische Aktivitäten in Zeit und Raum koordiniert werden und die hochgradig reflexive Form der Koordination allgemeiner Bedingungen der System(re-)produktion eine einheitliche Leitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten begründet" (Windeler 2001, 228). Auf Märkten werden Geschäftsinteraktionen in Raum und Zeit vornehmlich über Geld und Marktpreise koordiniert. Wettbewerb zwischen im Prinzip wechselnden ökonomischen Akteuren ist mit Max Weber (1922) das konstitutive Merkmal von Märkten.

Unternehmensnetzwerke sind aus Geschäftsbeziehungen zusammengesetzt, die mehr als zwei Unternehmungen überwiegend mit Blick auf den zwischen ihnen konstituierten dauerhaften Beziehungszusammenhang reflexiv koordinieren. Die Unternehmen nutzen in ihrem auf das Netzwerk bezogene Geschäftsgebaren den dauerhaften Beziehungszusammenhang und regulieren diesen entsprechend reflexiv, um ihr Kapital zu verwerten und um dadurch Wettbewerbsvorteile für sich zu erzielen. Selbstredend sind Unternehmungen im Netzwerk auch bestrebt, wirtschaftliche Vorteile aus dem Netzwerkzusammenhang situativ und kontinuierlich zu realisieren. Mittel hierfür ist aber eine deutlich längerfristig ausgelegte Reziprozität des Gebens und Nehmens von Kooperationsvorteilen im Rahmen des dauerhaften Beziehungszusammenhangs. Die gemeinsame Abstimmung im Netzwerk beinhaltet allerdings nicht, dass zwischen den beteiligten Unternehmungen jedes Konkurrenzverhalten eingestellt wird. Die Wahrnehmung der Exit-Option ist durch die Einbindung in den dauerhaften Beziehungszusammenhang des Netzwerks für Netzwerkunternehmungen gegenüber Geschäftsbeziehungen zwischen Marktpartnern eingeschränkt und gegenüber den in Unternehmungen gegebenen Chancen erweitert.

Zu den Möglichkeiten der Koordination im Unternehmungsnetzwerk zählen auch personale, familiale, freundschaftliche, ethnische, lokale und durch Mitgliedschaft in Gruppen sowie politischen und religiösen Verbindungen geprägte Koordinationsformen, deren Vermischung – so Windeler – im ökonomischen Handeln oft auch abwertend als "traditional" bezeichnet werden. Alle diese Koordinationsformen sind aber generell in ökonomischen wie auch in anderen Kontexten, nicht nur in vormodernen, anzutreffen. Sie sind heute noch immer von

Bedeutung und erlangen sogar erneut erhöhte Aufmerksamkeit wie sich in den Diskursen um Industriedistrikte oder ethnische Netzwerke zeigt.

Die Akteure müssen sich die Praktiken der Koordination immer wieder im Tun neu vergegenwärtigen und sie zum Ausdruck bringen. Voraussetzung für die Konstitution von Unternehmungsnetzwerken und für deren Erfolg oder Mißerfolg sind gesellschaftsweite und branchenbezogene Institutionen und andere Praktiken, die Windeler allerdings nicht näher spezifiziert.

Netzwerke eröffnen Chancen. Diese sind nicht für alle gleich groß, einige haben mehr zu verlieren oder zu gewinnen als andere – auch in Abhängigkeit von der Regulation des Netzwerkzusammenhangs. Chancen ergeben sich aus den Möglichkeiten, den Beziehungszusammenhang für sich im Geschäft mit Netzwerkunternehmungen und mit Dritten in Kooperationsvorteile umzuwandeln. Ferner bilden sich für individuelle Akteure Möglichkeiten, Identitäten aufzubauen, zum netzwerkweit anerkannten Experten, *boundary spanner* oder Netzwerkkoordinator zu avancieren oder eine Identität als Mitglied in einem lokal, regional oder global aktiven Netzwerk auszubilden, das selbst zudem eventuell die Identität eines innovativen Netzwerks erlangt. Identität kann dabei durchaus im kulturwissenschaftlichen Sinne als "Vergewisserung eines Selbst im sozialen Zusammenhang" (Assmann 1999, 13) verstanden werden.

Boundary spanners nutzen in der praktischen Ausgestaltung sozialer Beziehungen zwischen sozialen Systemen den Beziehungszusammenhang als Ressource und entwickeln auf dieser Basis eine besondere Art des sozialen oder "Beziehungskapitals" (vgl. Sydow/Kloyer 1995). In Unternehmensnetzwerken nimmt Beziehungskapital darüber hinaus zuweilen die Form des Netzwerkkapitals an, wenn der Beziehungszusammenhang zwischen den Unternehmen im Netzwerk und nicht nur einzelne soziale Beziehungen als Ressource genutzt und kapitalisiert werden. Akteure handeln in Unternehmungsnetzwerken in einem doppelten Bezugsrahmen (vgl. Sydow/Windeler 1998): dem des Netzwerkunternehmens und dem des Netzwerks, die beide über das Handeln sogenannter *boundary spanners* miteinander verbunden werden. Über das *boundary spanning* und das Netzwerkhandeln in diesem doppelten Handlungsrahmen werden Praktiken in und zwischen Unternehmungen miteinander koordiniert, intra- und interorganisationale Praktiken miteinander in Beziehung gesetzt.

Kompetente Akteure konstituieren ihre Geschäftsinteraktionen mit anderen Netzwerkakteuren oder mit Dritten unter Einbeziehung vorhergehender, zukünftiger und parallel vergegenwärtigter Handlungskontexte. Sie beziehen in die Konstitution von

Geschäftskontexten Marktentwicklungen, Verschiebungen gesellschaftlicher Milieus und Risiko- oder Reproduktionsmuster, Tendenzen zunehmender Internationalisierung, Globalisierung, Vernetzung oder Fusion, Veränderungen der Gesetzeslage und zeit-räumlich entfernte Kontexte wie Entwicklungen auf fernen Märkten oder vergangene oder antizipierte, realisierte oder verhinderte Geschehnisse auch mit in ihr Handeln ein.

Ökonomische Akteure können in ihrem Geschäftsgebaren Marktpraktiken oder Netzwerkpraktiken anwenden. Marktpraktiken liegen dann vor, wenn den Geschäftsabschlüssen der Akteure – trotz gegebenenfalls existierender dauerhafter Marktbeziehungen und Regulationen, welche die Wahrnehmung der Exit-Option einschränken oder unwahrscheinlich erscheinen lassen – implizit ist, dass die Marktpartner im nächsten Tauschakt wechseln können. Marktpartner interagieren und bilden zwar Beziehungen miteinander aus. Sie regulieren ihre Marktbeziehungen miteinander aber so, dass sich mit ihnen wechselseitig keine all zu stark ausgeprägten Verpflichtungen und Rechte der Fortsetzung der Beziehung oder der Berücksichtigung anderer im Geschäft verbinden. Wenden ökonomische Akteure dagegen Netzwerkpraktiken an, so vergegenwärtigen sie sich in ihrem Geschäftsgebaren auch immer das dauerhafte Beziehungsgeflecht zwischen den Netzwerkunternehmen im Netzwerk. Der Übergang von einer Netzwerk- in eine Marktbeziehung und umgekehrt ist oft fließend. Beziehungen sind nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern sie können sich im Laufe der Zusammenarbeit verändern.

In der Netzwerkliteratur, so bemängelt Arnold Windeler, werden Netzwerkpraktiken und ihre Regulation nur in einzelnen Aspekten thematisiert und etwa der Opportunismus der Akteure (vgl. Williamson 1990), vertrauensbildende Maßnahmen (vgl. Bachmann 2000), ökonomisch-technische Bedingungen (vgl. Bechtle 1994) oder gesellschafts- oder branchenweite institutionelle Arrangements (vgl. Hollingsworth/Lindberg 1985) herausgestellt. Netzwerkpraktiken beziehen sich aber ebenso auf die Prozeduren, Praktiken und Kriterien der Netzwerkelektion, auf die Regelungen zur Allokation und Nutzung materieller und immaterieller Ressourcen, auf die weitgehend ökonomischen Evaluationskriterien in Unternehmungsnetzwerken, auf die Integration von Aktivitäten und Akteuren in und jenseits von *face-to-face*-Interaktionen oder durch Medien wie Telefon, Fax oder Internet vermittelten Interaktionen in das Unternehmensnetzwerk. Weitere Praktiken betreffen die Konfiguration der Positionen im und vom Netzwerk sowie die Grenzziehung. Zudem gibt es Praktiken der Aufrechterhaltung und des Wiederaufrufens von Erfahrungen und Erwartungen.

Der strukturationstheoretische Netzwerkbegriff ist durch vier Besonderheiten gekennzeichnet: (1) Netzwerke werden als eigenständiger Typus sozialer Systeme im Bereich der Ökonomie betrachtet. (2) Unternehmensnetzwerke werden über eine Qualifizierung des Beziehungszusammenhangs und nicht über Qualitäten einzelner dyadischer Beziehungen definiert. (3) Der Grad der kollektiven Handlungsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken wird als variabel und nicht als immer hinreichend ausgebildet betrachtet. (4) Unternehmensnetzwerke konstituieren sich als Medium und als Ergebnis der Aktivitäten kompetenter Akteure, die diese unter wechselseitigem Bezug auf organisationale Felder und gesellschaftsweite Institutionensets hervorbringen.

Unternehmensnetzwerke werden ausschließlich über die Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs definiert. Die entscheidende Frage bei Unternehmensnetzwerken und deren definitorischer Bestimmung ist also, wie zwischen rechtlich selbständigen Unternehmungen ein dauerhafter Beziehungszusammenhang hervorgebracht werden kann. Es gilt, soziale Mittel, Mechanismen und/oder Regulationspfade ausfindig zu machen, welche die Ausbildung dauerhafter Beziehungszusammenhänge befördern. Eine Rolle spielen können dabei nach Windeler Reziprozität, räumliche Nähe, Macht, familiäre, ethnische, parteiliche, verbandliche oder religiöse Zugehörigkeit, Eigenschaften von Akteuren, Vertrauen, Verlässlichkeit, (ökonomisches) Interessenskalkül oder Verträge. Die Unternehmen stützen sich jedenfalls auf die Verlässlichkeit des Beziehungszusammenhangs und nicht vor allem auf die einzelnen Beziehungen – und das, obwohl keine einheitliche Leitung diesen Zusammenhang stiftet.

Der strukturationstheoretische Netzwerkansatz unterscheidet sich deutlich von der strukturellen Netzwerkanalyse (vgl. Burt 1980) und vom Netzwerkbegriff der systemischen Rationalisierung (vgl. Altmann et al. 1986) und der Managementforschung (vgl. Williamson 1990) mit deren statischen Betrachtungen und deren vom Handeln der Akteure abgelösten Erklärungsmuster. Im Mittelpunkt stehen Praktiken aktiver und rekursiver Produktion und Reproduktion von Unternehmensnetzwerken in Zeit und Raum. Das strukturationstheoretische Netzwerkkonzept sensibilisiert für das Zusammenspiel von Normen und Einstellungen sowie von Macht, Herrschaft und Ökonomie in den Netzwerkpraktiken. Allein die Geschäftsinteraktionen, nicht die individuellen oder die kollektiven Akteure sind Elemente von Unternehmensnetzwerken. Der strukturationstheoretische Systembegriff unterscheidet sich ferner von dem der strukturellen Netzwerkanalyse dadurch, dass die Elemente tatsächlich in Zeit und Raum miteinander systemisch koordiniert sein müssen,

während potentielle Beziehungen und gleichartige Strukturelemente für einen Netzwerkzusammenhang nicht ausreichen.

Unternehmensnetzwerke sind strukturationstheoretisch zudem wie alle sozialen Systeme nicht immer klar umrissene Einheiten und Ganzheiten. Sie haben unscharfe Ränder, *blurred boundaries* (vgl. Badaracco 1988). Unternehmensnetzwerke konstituieren sich im Geflecht anderer Sozialsysteme und gesellschaftsweiter Institutionen, deren wechselseitige Beziehungen *boundary spanners* zu Beziehungsbündeln mit ihren Geschäftspartnern verknüpfen. Wo die Netzwerkgrenzen verlaufen, was dem Netzwerk, was einzelnen Netzwerkunternehmen und was Dritten zugerechnet wird, entscheidet sich an den Praktiken rekursiver Grenzziehung und deren Anerkennung in relevanten Kontexten. Da dies für das Erzielen von ökonomischem Erfolg wie für die Zurechnung von Rechten und Pflichten aller Art bedeutsam ist, ist es zugleich auch eine Interessen- und Machtfrage.

Arnold Windeler verwirft sowohl die Annahmen von Interdependenz in Unternehmensnetzwerken als auch die von Kohäsion. Nicht alle Geschäftsinteraktionen im Unternehmensnetzwerk seien aufgrund des Systemszusammenhangs wechselseitig interdependent. Und die Vorstellung, soziale Systeme befänden sich im Gleichgewicht oder strebten notwendig darauf zu, seien also kohärent, treffe ebenfalls nicht zu. Statt Reduktion auf Harmonie und Konsens, Interdependenz und Kohäsion fordert Windeler, den Fokus auch auf die Produktion von Spannungen, Widersprüchen im System und in den Einbettungen in relevante Handlungskontexte, auf unterschiedliche Interessen, parallele Strukturierungen, Inseln weitgehender Autonomie, parallele und sich in Zeit und Raum wandelnde Regulationen und auf weder ökonomisch noch technisch noch sonstwie determinierte Entwicklungspfade und auf Machtauseinandersetzungen um deren Ausgestaltung zu richten.

Im strukturationstheoretischen Netzwerkkonzept bilden die Beziehungen der Akteure die konstitutiven Elemente von Unternehmensnetzwerken. Die Netzwerkbeziehungen werden durch Handeln hervorgebracht und gepflegt, so dass die Praktiken der Akteure entscheidend für das Entstehen und die Aufrechterhaltung von Netzwerken sind. Grundlage der Ausbildung dauerhafter Beziehungszusammenhänge können räumliche Nähe, familiale, ethnische, parteiliche oder religiöse Zugehörigkeit, Eigenschaften der Akteure, Vertrauen aber auch ökonomisches Interessenkalkül oder Macht sein. Unter welchen Bedingungen diese Faktoren zum Zuge kommen und um welche Eigenschaften der Akteure es sich handeln könnte läßt Arnold Windeler jedoch unklar.

3.1.3. Das Mehrschichten-Modell

In der Managementforschung entwickelte Michael Reiß (2000) das Mehrschichten-Modell zur Analyse von Netzwerken. Netzwerke sind komplexe Gebilde. Das Mehrschichten-Modell will dieser Eigenheit von Netzwerken Rechnung tragen, sie aber dennoch analytisch handhabbar machen. Nach diesem Modell bestehen Unternehmensnetzwerke aus der Netz-, Pool- und Verbundschicht, wobei die unteren Schichten eine Plattformfunktion für die höheren Schichten übernehmen. Aus der unterschiedlichen Beschaffenheit der Netzwerke auf der jeweiligen Schicht ergibt sich, dass die Abgrenzung eines Netzwerkes zu seiner Umwelt auf jeder Schicht unterschiedlich ausfallen kann. Während die Netzschicht nur die aktuellen Geschäftspartner umfaßt, zählen zur Verbundschicht alle ehemaligen und potentiellen Geschäftspartner. Werden zu letzteren noch formell geregelte Beziehungen unterhalten, gehören sie zur Poolschicht.

Im einzelnen sind die drei Schichten folgendermaßen gekennzeichnet: Die Netz-Schicht, auch Geschäftsnetzwerk genannt, meint die ökonomischen Netzwerke im engeren Sinne. Auf der Netz-Schicht kommt es zu einer intendierten, arbeitsteiligen und vertragsbasierten Vernetzung zwischen Partnern zur Versorgung netzwerkexterner Einheiten, hauptsächlich von Kunden. Insofern alle Netzwerk-Knoten Funktionsträger in einem auf den externen Absatzmarkt gerichteten Wertschöpfungsprozeß sind, handelt es sich um Wertschöpfungspartner.

Die Pool-Schicht umfaßt alle offiziell organisierten Aktivitäten zur Eigenbedarfsdeckung. Die Netzwerkteilnehmer agieren auf dieser Schicht als Mitglieder einer Versorgungs- und Beziehungsgemeinschaft. Alle Aktivitäten richten sich am "genossenschaftlichen" Prinzip der Mitgliederförderung aus und dienen dem Aufbau von netzwerkeigenen Ressourcenpotentialen und von Beziehungspotentialen. Versorgungspools unterstützen einerseits die gegenseitige, netzwerkinterne Versorgung zwischen einzelnen Mitgliedern bzw. Mitgliedergruppen und bezwecken andererseits eine optimale kollektive Versorgung des gesamten Netzwerks durch eine günstige Positionierung des Netzwerks an den externen Beschaffungsmärkten. Beziehungspools bauen einerseits interne Beziehungspotentiale in Form von Vertrauen, Normen, Spielregeln, Interaktionsstandards sowie Verhaltenskodizes auf und sorgen dadurch für Solidarität (Wir-Gefühl) und Kohäsion (Zusammenhalt). Ebenso gehören dazu das *commitment* zu Spielregeln eines organisierten netzwerkinternen Wettbewerbs wie Fairness-Regeln oder Chancengleichheit bei netzwerkinternen Ausschreibungen. Andererseits übernimmt der Beziehungspool die kollektive Interessenvertretung des Netzwerks nach

außen, indem Macht- bzw. Gegenmachtpositionen sowie Reputation und Image aufgebaut werden.

Die Verbund-Schicht erfaßt den Aspekt der informellen Vernetzung, wie es ihn in allen sozialen Gebilden und mithin auch in Netzwerken gibt. Diese gewachsene Vernetzung ist nicht das beabsichtigte Ergebnis organisatorischer Maßnahmen, sondern durch faktische Abhängigkeiten und Verbundenheit bzw. Schnittstellen geprägt. Diese emergenten Aktions-Reaktions-Zusammenhänge haben zwei Quellen: interdependenzgetriebene Verbundbeziehungen als Ergebnis der Wertschöpfungsprozesse und integrationsgetriebene Verbundbeziehungen als Ergebnis kultureller Übereinstimmung, Sympathie oder gleicher regionaler Herkunft.

Das Mehrschichten-Modell erlaubt nicht nur eine differenzierte Betrachtung von Netzwerken, es veranschaulicht auch, dass Stabilität und Flexibilität beim Netzwerkmanagement keine echten Gegensätze sind, sondern vielmehr zwei kompatible Netzwerkmerkmale darstellen – wie die dauerhaften Beziehungspools zeigen, die als Plattform für befristete Geschäftsnetze fungieren. Obendrein berücksichtigt es auch die informelle Ebene von Netzwerkbeziehungen, die – so Michael Reiß – im Industriedistrikt durch die Vermischung von ökonomischen und sozialen Bedürfnissen eine ganz besondere Ausprägung und eine noch größere Bedeutung erhält als in Unternehmensnetzwerken im allgemeinen.

Reiß selbst geht zwar nicht weiter auf die Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt ein, doch bietet sich die Übertragung seines Mehrschichten-Modells auf die Realität des Industriedistrikts geradezu an. Auf die Distriktnetzwerke bezogen bilden die tatsächlichen Geschäftsbeziehungen die Netz-Schicht, die Gesamtheit der Distriktunternehmen bilden die Poolschicht, während die Gemeinschaft des Distrikts die Verbundschicht bilden. Schließlich ist jeder Distrikteinwohner im arbeitsfähigen Alter ein potentieller Netzwerkpartner, jeder Arbeitnehmer ein potentieller zukünftiger Unternehmer.

3.2. Sozial eingebettete Unternehmensnetzwerke

3.2.1. Regionale Netzwerke

"We define (regional) networks, therefore, as (regional) clusters which develop an intensive, lasting and comprehensive multilateral cooperation, which utilize specific infrastructures and which, therefore, cooperate with relevant public, semi-public, and social agents" (Elsner 2000b, 415). "We define (regional) cluster as (regionally concentrated) groups of firms which

are functionally interconnected (vertically as well as horizontally), including manufacturing and services, plus related ('hard' or 'soft') infrastructures and public, semi-public, or social agents financing and/or running them" (Elsner 2000b, 413).

Der Begriff des regionalen Netzwerks soll die Integration von harten ökonomischen Bedingungen und sozialen sowie kulturellen Beziehungen auf ökonomischer Ebene ausdrücken (vgl. Hellmer et al. 1999). Zu den Merkmalen der Unternehmensnetzwerke kommt in regionalen Netzwerken das "Milieu" als zusätzliche Komponente hinzu.

Die Entwicklung einer Region ist das Ergebnis der Wechselwirkung zwischen Ressourcen, Technologien, Unternehmen und den sozio-kulturell geprägten Interaktionsformen der Menschen der Region (vgl. Camagni 1991). Die Unternehmen sind vielfältig in der Region territorial und in der Gesellschaft sozial und kulturell vernetzt. Aus dieser Sicht sind die Unternehmen keine mikroökonomisch, rechtlich eindeutig abgrenzbare Einheiten, "sondern in einem Netzwerk außermärklicher, zum Teil nicht-ökonomischer, aber ökonomisch höchst relevanter Beziehungen verstrickt" (Altwater/Mahnkopf 1996, 67). Der ökonomische Erfolg einer Region hängt mithin auch von der Qualität des regionsinternen Beziehungsgeflechts ab (vgl. Storper 1997), das maßgeblich von der Kompetenz der Zivilgesellschaft beeinflusst ist – vom Zusammenhalt, den sie zwischen den Individuen zu stiften vermag, von den Zugängen zu Informationen, von Vertrauen und Reziprozität, von Konsens und wechselseitiger Anerkennung (vgl. Altwater/Mahnkopf 1996). Region wird hier als ein "kommunikativer Raum" (vgl. Klüter 1986) und als ein sozialökonomisches Interaktionsfeld von begrenzter geographischer Ausdehnung betrachtet (vgl. Krätke 1995).

Erfolgreiche regionale Netzwerke¹⁸ zeichnen sich durch einen Branchen-Mix und eine Vielfalt von miteinander vernetzten selbständigen Unternehmen, durch kooperative Beziehungen und Verhandlungsstrukturen innerhalb der regionalen Wirtschaft, durch gut funktionierende Kommunikationskanäle und durch ein dichtes Netz an Einrichtungen zur Förderung von Innovation, Wissenstransfer und Kooperation aus (vgl. Krätke 1995). Ihre Akteure sind über die Akteure von Unternehmensnetzwerken hinaus regionale bzw. lokale Akteure – lokale Verbände, Banken und die Lokalpolitik (vgl. Bathelt 1998).

Regionale Unternehmensnetzwerke sind durch besondere Vertrauensbeziehungen zwischen den Akteuren und durch deren starke Identifikation mit der Region gekennzeichnet. Dabei

¹⁸ Stefan Krätke (1995) zählt zu den "Aufsteigerregionen" Europas: Schwaben, Provence-Côte d'Azur, Emilia Romagna, Toskana und Valencia.

meint regionale Identität, dass sich die Bewohner und die ökonomischen Akteure mit ihrer Region identifizieren und sich der Region zugehörig fühlen (vgl. Krätke 1995). Der "lokale Stolz" kann durchaus wirtschaftlich genutzt werden (vgl. Porter 1990).

Die Region bildet ein Netzwerk von "untraded interdependencies" (Storper 1995, 629), die zugleich den Schlüssel für das Verständnis von Innovation als interaktiven Lernprozeß bilden. Die *social embeddedness* der Unternehmen in ein spezifisches Unternehmensumfeld ist für das Hervorbringen von Innovation maßgeblich, sofern es eine Reduktion der Unsicherheit und interaktives Lernen begünstigt. Frank Pyke und Werner Sengenberger (1992) sprechen in diesem Zusammenhang von regionsspezifischen gesellschaftlichen und kulturellen Traditionen und Handlungsorientierungen, in welche die intensiven Kooperationsbeziehungen zwischen regionalen Unternehmen eingebunden sind.

Im Netzwerkdiskurs werden regionale Netzwerke darüber charakterisiert, dass sie nicht durch eine zentrale Autorität geführt werden (vgl. Sydow 1992). Sie sind polyzentrisch weitgehend aus kleinen und mittelständischen Unternehmen zusammengesetzt (vgl. Windeler 2001). Ungeachtet dieser üblichen Charakterisierung gelangt Ann Markusen (1996) aufgrund umfangreicher empirischer Untersuchungen in wachstumsstarken Regionen der USA und in einigen anderen Regionen weltweit zu dem Ergebnis, dass in den meisten untersuchten Regionen Großunternehmen und/oder staatliche Forschungseinrichtungen einen entscheidenden Einfluß auf den regionalen Entwicklungspfad ausüben und sich darin grundlegend von der Struktur des Dritten Italien unterscheiden. Trotz dieser festgestellten Abweichungen hält Markusen an dem Distriktbegriff fest und betrachtet die von ihr untersuchten Regionen als Sonderfälle eines übergeordneten Distriktkonzepts.

3.2.2. Netzwerke im Industriedistrikt

Die Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt werden als Sonderform regionaler Netzwerke betrachtet. Sie sind auf ein lokales Territorium begrenzt, wenn auch Riccardo Varaldo und Luca Ferrucci (1996) voraussagen, dass die Zukunft der Distriktunternehmen auch und gerade des Dritten Italien von ihrer Fähigkeit abhängen wird, sich in globale Netzwerke einzufügen. Diese Einschätzung wurde im Industriedistrikt-Diskurs aber nicht weiter verfolgt und zog keine theoretischen Implikationen nach sich. Zwar erwähnen die sowohl Ilvo Diamanti (1998) in seiner Untersuchung zu Venetien, als auch Francesca Gambarotto, Marco Rangone und Stefano Solari (2002) in ihrer Untersuchung zu kollektiven Lernprozessen in Industriedistrikten, dass Unternehmen aus dem Sportschuh-Distrikt von

Montebelluna die kostenintensiven Abschnitte oder den gesamten Produktionsprozeß mittlerweile nach Osteuropa ausgelagert haben. Weiter steigen sie in die Thematik aber nicht ein. Der Industriedistrikt-Diskurs ignoriert bis heute die internationale Öffnung der Industriedistrikte und beharrt weiterhin darauf, sie als lokale Systeme darzustellen.

Auf die Nähe zwischen Netzwerk und Industriedistrikt wird in der Literatur mehrfach hingewiesen (vgl. Staber 2001; Becattini 1987 und 2000; Mistri 1997; Rullani 1989). Für Giacomo Becattini (2000) ist das Netzwerk ein dem Industriedistrikt immanentes Konzept. Stefan Krätke (1995) bezeichnet den Industriedistrikt als regional integriertes Unternehmensnetzwerk. Für Sergio Vaccà (1986) übernimmt das Netzwerk die Rolle der synthetischen und symbolischen Repräsentanz des Industriedistrikts. Udo Staber (2001) sieht im Netzwerk ein wesentliches Definitionsmerkmal des Industriedistrikts, das Unternehmen in ein kohärentes und innovatives System von relationalen Verträgen, gemeinsamer Produktentwicklung und multiplexen interorganisationalen Allianzen einbindet. Jedes ökonomische Handeln ist im Industriedistrikt in ein dichtes Netz von Beziehungen zwischen Individuen, Unternehmen und Dienstleistern eingebettet.

Von Netzwerk ist im Industriedistrikt-Diskurs in zweifacher Hinsicht die Rede, vielfach ohne dass die beiden Ebenen ausdrücklich voneinander unterschieden werden. Einmal geht es um die Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt, dann um die Verschränkung der Unternehmen mit der Gemeinschaft bzw. um die *embeddedness* der Unternehmen in den territorialen sozio-kulturellen Kontext. Die Distriktunternehmen sind keine atomistischen Akteure in einem offenem Markt, sondern sie sind eingebettet in ein dichtes und geschlossenes Netz von Beziehungen, die ihnen den Zugang zu kritischen Ressourcen ermöglichen (vgl. Staber 2001). In der Betrachtung des Industriedistrikts als Sonderfall des "innovativen Milieus" wird zwischen diesen beiden Ebenen genauer differenziert. Der Netzwerkbegriff umschreibt die ökonomischen Interaktionen, während der Milieubegriff auf ein umfassenderes soziales Handlungssystem zielt. Das lokale Milieu ist der Kontext, in welchem die Unternehmensnetzwerke strukturiert sind (vgl. Camagni 1991). Zwischen dem lokalen Milieu und dem lokalen Netzwerk besteht eine Verbindung, sie sind jedoch nicht identisch (vgl. Tödtling 1995).

Die Versuche der Netzwerkdefinition sind im Industriedistrikt-Diskurs vielfältig. Mit Blick auf die italienischen Industriedistrikte bestimmt Sergio Vaccà (1986), ein Netzwerk liege dann vor, wenn sich eine Vielzahl von Beziehungen über eine Sprache entwickelt, die den betreffenden Unternehmen gemeinsam ist und die sie von anderen, netzwerkexternen

Unternehmen unterscheidet. Bei der Zusammenarbeit in einem Netzwerk ist das Augenmerk zudem nicht, wie in einer Zusammenarbeit im System, allein auf die bestehenden, sondern auch auf die möglichen Beziehungen gerichtet. Enzo Rullani (1989) definiert ein Netzwerk als ein reversibles und ubiquitäres System, das eine Vielzahl von Punkten mittels einer spezialisierten Sprache miteinander in Kommunikation setzt und das ihnen durch die Nutzung der Information eine Selbstorganisation erlaubt. Die Ressourcen des Netzes stehen potentiell jedem Netzwerk-Knoten zur Verfügung. Auch Maurizio Mistri (1997), der für die analytische Betrachtung des Industriedistrikts einen autopoietischen Ansatz vorschlägt, hebt auf die den Akteuren gemeinsame Kommunikationskompetenz ab.

Netzwerk und Distrikt sind zwei Modelle, die gut zusammenpassen, denn beiden ist ein wesentliches Element gemeinsam: die Gemeinschaft (vgl. Camurati 2000). Diejenigen Unternehmen, die durch das Internet zum Erfolg kamen, zeigten, dass es vor allem darauf ankommt, eine Gemeinschaft zu schaffen. Die Gemeinschaft entwickelt und nährt sich vom Mehrwert, der sich aus dem Austausch von Informationen und dem Teilen von Wissen ergibt, bis sie eine ihr eigene Konnotation erhält, die den Wert des Einzelnen steigert. Genau dies, so Camurati, geschieht im Industriedistrikt nicht auf virtuelle, sondern auf physische Art und Weise. Deshalb ist der Distrikt ein Modell der *coopetition*, der Kombination von Kooperation und Konkurrenz, und dank derer der Wert des Ganzen weit über dem Wert der Summe der Einzelnen liegt. Dies bedeutet einen klaren Vorteil der territorial gebündelten gegenüber den isolierten Unternehmen.

Einen anderen Zusammenhang zwischen Netzwerk und Gemeinschaft stellt Gabi Dei Ottati (1995) her. Im Industriedistrikt gibt es ein komplexes Netzwerk von Beziehungen – Marktbeziehungen wie Kooperationsbeziehungen. Letztere basieren auf Gewohnheiten, verstanden als implizite Verhaltensregeln in einem gemeinsamen sozialen Kontext, die bereits vor der Industrialisierung bestanden haben können und die auf die ökonomischen Beziehungen ausgedehnt wurden. Die Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt sind als Organisationsform zwischen den beiden Extremen Markt und Gemeinschaft einzuordnen. Einerseits treibt Konkurrenz des Marktes die Akteure zu einer gesteigerten Eigeninitiative an, andererseits gibt es die Gewohnheit zur Kooperation, die es den Akteuren erlaubt, davon auszugehen, dass die Regel der Reziprozität zwischen Leistung und Vergütung, zumindest mittelfristig, respektiert wird. Diese Form der Integration des Marktes nennt Dei Ottati einen "kommunitären Markt", in dem die sozialen Beziehungen und die Transaktionen auf der Basis von Prinzipien der Gemeinschaft organisiert sind. Dieses System integrierter sozialer (Markt-)

Beziehungen, das nicht auf dem Reißbrett entworfen werden kann, sondern sich über einen langen Zeitraum entwickelt hat, erklärt auch die Kombination zwischen Konkurrenz und Kooperation, die für die ökonomischen Beziehungen im Industriedistrikt so kennzeichnend sind. Die informelle Ebene erhält in den Netzwerken des Industriedistrikts durch die Vermischung von ökonomischen und sozialen Bedürfnissen eine ganz besondere Ausprägung und eine noch größere Bedeutung als in Unternehmensnetzwerken im allgemeinen.

Udo Staber (2001) betrachtet die Unternehmensnetzwerke des Industriedistrikts aus einer evolutionstheoretischen Perspektive und verweist auf die Tatsache, dass das Ergebnis des evolutionären Prozesses nicht unbedingt das effizienteste Netzwerk ist, sondern dass es von den Umweltbedingungen abhängt. Die Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt können aus dieser Perspektive als die organisationale Antwort eines Teiles oder einer Gruppe der Unternehmenspopulation auf die Probleme der Anpassung an die veränderten Bedingungen im ökonomischen Umfeld gesehen werden. Eine Besonderheit der Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt liegt im evolutionären Prozeß, der nicht allein ökonomische, sondern ebenso auf institutionelle oder soziale Bedürfnisse berücksichtigt. Daraus ergibt sich in Bezug auf die Netzwerkteilnehmer eine besondere Art der Vielfalt (*variation*), der Auswahl (*selection*), des Beharrungsvermögens (*retention*) und des Wettbewerbskampfes (*competitive struggles*). Die Netzwerkpartner eines Distriktunternehmens sind nämlich nicht nur Zulieferer, Komplementoren, Abnehmer, lokale politische Akteure und Forschungseinrichtungen, sondern auch seine unmittelbaren Konkurrenten. Paolo Perulli spricht von einem "kooperativen Kapitalismus" (Perulli 1998, 43), der in Netzwerkökonomien realisiert wird.

Die Distriktunternehmen sind vielfältig in der Region territorial und in der Gesellschaft sozial und kulturell vernetzt. Alle diese Beziehungen sind für den Erfolg einzelner Unternehmen wie auch von Industriedistrikten von Belang (vgl. Altvater/Mahnkopf 1996 mit Verweis auf Marshall 1919 und Storper/Scott 1992). Wie Alfred Marshall (1919) zeigt, sind die außermärklichen (externen) Beziehungen, in die Unternehmen regional eingebettet sind, sogar wesentliche Faktoren der Produktivität von regionalen Produktionssystemen.

Eine Besonderheit und ein entscheidendes Merkmal ist die spontane Entstehung von Unternehmensnetzwerken im Industriedistrikt (vgl. Albertini/Pilotti 1996; Bagnasco 1999b). Wenn auch ihr Ordnungsprinzip für außenstehende Betrachter schwer zu erkennen ist, so zeigt sich in den konkurrenzfähigen Leistungen der Unternehmer doch dessen "Rationalität" (Albertini/Pilotti 1996, XIII). Wie sich an den Industriedistrikten und an den Städten zeigt

sind Netzwerke, die spontan als unbeabsichtigte Summe von unbewußt und voneinander unabhängig getroffenen Wahlentscheidungen einer Vielzahl von untereinander nicht organisierten Akteuren entstehen ebenso robust wie hierarchisch organisierte und von einer zentralen Autorität zusammengehaltene Netzwerke. An den emergenten Netzwerken zeigt sich, wie ökonomische Akteure die Mühen und die Risiken einer Konstitution von Netzwerken scheuen und lieber auf bereits bestehende, durchaus auch nicht-ökonomische Netzwerke zurückgreifen (vgl. Albertini/Pilotti 1996).

Die Beziehungsstrukturen zwischen den Unternehmen können auch im Industriedistrikt polyzentrisch, polarisiert oder hierarchisch sein (vgl. Báculo 2001 unter Bezugnahme auf Locke 1995). Überwiegend und typischerweise sind die Unternehmensnetzwerke in Industriedistrikten aber insgesamt polyzentrisch (vgl. Sydow 1992; Rullani 1993; Albertini/Pilotti 1996; Mistri 1997). Sie werden nicht von einem oder mehreren fokalen Unternehmen strategisch geführt, wie es in strategischen Netzwerken der Fall ist. Vertrauensbeziehungen und gleichberechtigte Partnerschaften zwischen den Unternehmen sind ein besonderes Merkmal der Industriedistrikte des Dritten Italien (vgl. Harrison 1992). In polyzentrischen Netzwerken verändert jedes Netzwerkunternehmen sein Verhalten im Lichte der Verhaltensweisen aller anderen Netzwerkunternehmen (vgl. Windeler 2001; Malik 1989; auch Polanyi 1957). Die Arbeitsteilung findet zwischen zahlreichen spezialisierten Akteuren statt. Nicht ein großes Unternehmen wirkt als Mediator, sondern die gemeinsame kulturelle Prägung und ein stark ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl (vgl. Rullani 1993). Polyzentrische Unternehmensnetzwerke ergeben als Organisationsform eine besondere Gestalt, die auch dann ihre Identität wahrt, wenn einzelne Netzwerkunternehmen ausscheiden.

Die Netzwerke im Industriedistrikt sind einer starken Dynamik unterworfen. Es handelt sich um eine Realität, die "ständig in Bewegung ist" (Becattini 1987, 42), in der die distriktinternen Kooperationspartner ("Mannschafts"-Mitglieder) ständig wechseln und in der das einzig Konstante die Netzwerkstruktur ist. Die Dynamik ist für Becattini geradezu ein charakterisierendes Merkmal des Industriedistrikts: Je dynamischer der Industriedistrikt ist, je mehr er in der Lage ist, sich zu erneuern, desto mehr behält er seine Identität als Industriedistrikt bei. In Anbetracht dieser Eigenheit fragt sich Giacomo Becattini, ob das Konzept des Netzwerks tragfähig sei oder ob nicht treffender einfach von Vernetzung zu sprechen sei.

3.3. Merkmale von Unternehmensnetzwerken

Netzwerkbeziehungen sind durch Reziprozität, Interdependenz, Macht und lose Kopplung gekennzeichnet (vgl. Sydow 1992; Grabher 1993; Fischer/Gensior 1995; Hellmer et al. 1999; Bathelt/Glückler 2000). Unternehmensnetzwerke, auch solche in Industriedistrikten, zeichnen sich darüber hinaus durch Autonomie der Akteure (vgl. Sydow 1992), durch Varietät und Redundanz (vgl. Staber 2001) aus.

3.3.1. Reziprozität

Die Reziprozität ist eine grundlegende soziale Norm in Austauschbeziehungen, wonach Leistung und Gegenleistung nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit und der Ausgewogenheit erfolgen. Wegen des Prinzips der Reziprozität wird nicht jede einzelne Transaktion genau und umgehend aufgerechnet, sondern die Tauschpartner verlassen sich darauf, dass keiner von ihnen langfristig zu Lasten des anderen profitiert (vgl. Fehr/Gächter 1998). Die Reziprozität ist oft eher implizit als explizit. Die Unternehmen versprechen sich durch die Austauschbeziehung einen gegenseitigen Vorteil und sind deshalb auf eine längerfristige Kooperation ausgerichtet. Tatsächlich erfolgt die Gegenleistung in der Regel nicht unmittelbar auf die Leistung. Wird ein sofortiger Gegen austausch erwartet, so bedeutet dies in der Regel, dass es sich eben gerade nicht um Kooperationspartner handelt (vgl. Cosmides 2003). Die direkte Reziprozität wird als Zeichen sozialer Distanz interpretiert. Als Folge der langfristigen Interessensverschränkungen ist der Wettbewerb zwischen den Netzwerkpartnern abgeschwächt (vgl. Fritsch 1992).

3.3.2. Vertrauen

Reziproke Beziehungen setzen Vertrauen voraus. Das Vertrauen stellt einen wesentlichen Integrationsmechanismus dar, der die Komplexität und den Koordinationsbedarf im Netzwerk reduziert – und zwar sehr viel schneller und ökonomischer, als es Voraussage, Autorität oder Verhandlungen vermögen (vgl. Powell 1996). Gegenseitige Vertrauensverhältnisse zwischen den Partnern sind außerdem entscheidend für die Stabilität und Handlungsfähigkeit des Unternehmensnetzwerks. Bisweilen wird als Bestimmungsmerkmal für Netzwerke auch die weniger weit reichende Verlässlichkeit angeführt (vgl. Ortmann 2003b). Sie kann über die Auswahl geeigneter Partner, aber auch durch entsprechendes Handeln, wie etwa durch offene Kommunikation oder durch Machtausübung geschaffen werden. Die Reputation eines Netzwerkakteurs ist die deutlichste Form seiner Verlässlichkeit (vgl. Powell 1991). Reputation, Loyalität und Vertrauen können sich nur in langfristigen Beziehungen

herausbilden. Dies geschieht erfahrungsabhängig. Vertrauen stärkt seinerseits die Dauerhaftigkeit einer Austauschbeziehung und schränkt opportunistisches Verhalten ein.

Zum Vertrauen gibt es eine lange Reihe von theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungen (vgl. Williamson 1993; Glaeser et al. 2000; Nooteboom 2000; Solari 2002). Grundlegend ist die Unterscheidung Niklas Luhmanns (1988) von Vertrauen als Vertrautheit (*familiarity*), als Systemvertrauen (*confidence*) und als persönliches Vertrauen (*trust*). In Anlehnung an Bernhard Barbers (1983) Vertrauen als *goodwill* und als *competence* unterscheidet Fiorenza Belussi (2002) beim Vertrauen in Distriktnetzwerken zwischen der Erwartung einer wohlwollenden Handlung der Netzwerkpartner (*expectation of benign action*) und dem Vertrauen auf die Fähigkeiten eines Individuums, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen (*reliance*). Im ersten Fall erwartet der einzelne Netzwerkakteur, dass sich alle anderen Netzwerkakteure loyal verhalten und ihn nicht schädigen. Im zweiten Fall dagegen vertraut der einzelne Netzwerkakteur auf die Kompetenz der Netzwerkpartner.

3.3.3. Interdependenz

Durch die langfristigen Verflechtungsbeziehungen entstehen gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Unternehmen. Interdependenzen liegen immer dann vor, "wenn die Entscheidung einer Entscheidungseinheit die Entscheidung einer anderen zielrelevant beeinflusst" (Laßmann 1992, 20). Der Einfluß kann direkt oder auch indirekt sein. Durch ständige Interaktionen erhöht sich andererseits das gegenseitige Verständnis über technologische Entwicklungsmöglichkeiten und –grenzen und es entstehen kollektive Lernprozesse und "blindes Verstehen" (Bathelt/Glückler 2000, 172).

3.3.4. Macht

Macht bedeutet nach Max Webers Definition "jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht" (Weber 1972, 38). Nach Anthony Giddens (1984) dagegen ist Macht die Fähigkeit, einen Unterschied zu bewirken. Macht zu haben ist ein Merkmal eines jeden Akteurs und keine exklusive Eigenschaft weniger, auch wenn die Möglichkeiten zur Einflußnahme im Netzwerk nicht gleich verteilt sind. Gerade für Beziehungen gegenseitiger Abhängigkeit, wie es in polyzentrischen und heterarchischen Netzwerken der Fall ist, erscheint diese Definition von Macht besonders angemessen.

Die Akteure in einem Netzwerk sind nicht *per se* gleichberechtigt. Auch in Netzwerken gibt es Machtasymmetrien. Die multilateralen Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Netzwerkakteuren verteilen die Macht auf das gesamte Netzwerk und sorgen für den Zusammenhalt des Systems und für deren Stabilisierung. Die Aufgabenverteilung im Netzwerk verändert sich mit jeder neuen Problemsituation. Je nach Stärken (fachlicher Qualifikation, Kompetenz, Erfahrung, Überzeugungsmacht, Kundennähe etc.) wechseln daher die Rollen der einzelnen Akteure im Netzwerk (vgl. Liebhart 1997). Diese optimale Ressourcenallokation ermöglicht ein rasches und flexibles Agieren im Hinblick auf sich ändernde Anforderungen.

Erfolgreiche Netzwerke sind durch einen hohen Anteil hierarchiefreier Kooperationsbeziehungen gekennzeichnet (vgl. Fritsch 1992). Die Abwesenheit hierarchischer Strukturen sind geradezu eine Voraussetzung für die Kooperation. Netzwerkbeziehungen sind heterarchisch, d. h. sie gründen auf Vertrauen, Reputation, Sitten, Reziprozität, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft und einer eher einschließenden und stärkenden als einer ausschließenden und entmündigenden Neigung (vgl. Cooke 1998).

3.3.5. Lose Kopplung

Im Unterschied zu der festen Verknüpfung in hierarchischen Systemen behalten die Transaktionspartner in Netzwerken ihre Autonomie und sind im Prinzip frei darin zu entscheiden, ob sie eine Verflechtungsbeziehung fortsetzen oder beenden wollen. Die Mitwirkung in Netzwerken ist freiwillig. Durch die lose Kopplung, auch schwache Bindung (vgl. Granovetter 1973) genannt, werden im Netzwerk Redundanzen geschaffen, die verhindern, dass ein Netzwerk auseinanderbricht, wenn ein Partnerunternehmen ausscheidet. Die Beziehungen der Akteure im Netzwerk sind loser gekoppelt als in hierarchischen Strukturen, aber dennoch stärker als Beziehungen einer marktlichen Koordination (vgl. Liebhart 1997).

Aus dem Prinzip der lose gekoppelten Beziehungen im Netzwerk ergeben sich zwangsläufig relativ offene Netzwerk Grenzen (vgl. Hessinger 1995). Netzwerke wachsen nicht vom Zentrum, sondern von ihren Rändern her. Da Netzwerke eine Erschließungsfunktion haben, sind sie außerdem an ihren Rändern nicht nur unscharf, sondern auch instabil. Die Gruppen innerhalb des Netzwerks haben klare Grenzen, nicht aber das Netzwerk selbst (vgl. Srinivas/Béteille 1964). Die Grenze eines Netzwerks zu seiner Umwelt kann niemals objektiv, sondern allenfalls subjektiv bestimmt werden (vgl. Sydow 1992). Nicht zuletzt aufgrund der

offenen und polyzentrischen Natur von Netzwerkstrukturen sind Unternehmensnetzwerken dynamisch, anpassungsfähig und innovationsfördernd.

Die Stärke schwacher Bindungen rückt die Bedeutung der informellen Dimension in Netzwerkbeziehungen in den Vordergrund. Die informellen Aspekte sind in Unternehmensnetzwerken von zentraler Bedeutung und betreffen das Identitätsgefühl, die Kommunikation und die Verbreitung von Informationen innerhalb der Beziehungen zwischen den verschiedenen Unternehmen. Die formalen Aspekte betreffen die Aufgaben- und die Machtverteilung im Netzwerk (vgl. Vaccà 1986).

3.3.6. Varietät

Regionale Netzwerke müssen unterschiedliche Akteure vereinen (vgl. Teubner 1992; Krätke 1995; Staber 2001). Eine allzu große Homogenität ist nur in einem stabilen und einfachen Umfeld tragfähig. In einem komplexen Umfeld ermöglicht die Heterogenität der Netzwerkakteure den Zugang zu vielfältigen Informationen und Ressourcen.

3.3.7. Redundanz

Redundanz liegt vor, wenn "Entwicklung nicht durch einen von Knappheit oktroyierten '*one best way*' vorangetrieben wird als vielmehr durch eine 'verschwenderische' Produktion von Entwicklungspfaden, die Optionen offenhalten: Die Koexistenz unterschiedlicher Niveaus von Fitness ist in dieser Betrachtungsweise geradezu eine Voraussetzung von Entwicklung" (Grabher 1994, 105). In regionalen Netzwerken wird zwischen Beziehungsredundanz und Informationsredundanz unterschieden. Die Beziehungsredundanz macht den "systematischen Kern regionaler Anpassungsfähigkeit" (Grabher 1994, 108) aus. Sie wird durch die lose Kopplung in den Unternehmensnetzwerken gewährleistet. Die einzelnen Funktionselemente loser Kopplung umfassen eine relative betriebliche Autonomie, zwischenbetriebliche Puffer, die Kopräsenz von Kooperation und Konkurrenz, eine Varianz an Organisationsformen, eine Verflechtung durch räumliche Nähe und eine Ambiguitätstoleranz und Durchlässigkeit für schwache Signale (vgl. Grabher 1994). Die Informationsredundanz verweist auf die kognitiven Voraussetzungen der Nutzung lose gekoppelter zwischenbetrieblicher Netzwerkbeziehungen. Dazu gehören die zentralen Elemente einer reflexiven regionalen Identität wie die reflexive Selbstbeschreibung, die überregionale funktionale und institutionelle Verflechtung sowie die Konfliktbereitschaft (vgl. Grabher 1994). Eine Konsequenz der Redundanz ist, dass Netzwerke sowohl Elemente der Kooperation als auch des Konflikts und Wettbewerbs enthalten (vgl. Hakansson 1989).

Eine besondere Ausprägung erfährt die Redundanz in Netzwerken der Industriedistrikte. Zwar sind die Lieferbeziehungen eng, doch produzieren fast alle Zulieferer für mehrere Auftraggeber gleichzeitig, und fast alle Abnehmer vergeben ihre Unteraufträge an mehr als einen Zulieferer (vgl. Lazerson 1993). Redundant sind also nicht nur allgemein die Geschäftsbeziehungen im Industriedistrikt. Redundant sind auch die konkreten Beziehungen einzelner Netzwerkakteure in Bezug auf einen Geschäftsauftrag.

Die Flexibilität und Lernfähigkeit von Netzwerken kann vor allem über die Instrumente der losen Kopplung und der Redundanz gesichert werden. Lose Bindungen zu verschiedenen Transaktionspartnern schaffen Zugangsmöglichkeiten zu vielen Informations- und Handlungsressourcen. Diese vielfältige Kommunikation und Kooperation fördern innovative Problemlösungen (vgl. Granovetter 1982; Grabher 1994) und bilden die Basis für das Entstehen und die Weitergabe des für die Innovation wichtigen *tacit knowledge* (vgl. Powell 1996; Messner 1995; Grabher 1994). Es ist das Ergebnis der vielfältigen Interaktionen zwischen den Akteuren, die Netzwerke als informelle, offene und instabile Beziehungsgeflechte zwischen einer Vielzahl von Akteuren ermöglichen und die permanente Lern-, Such- und Veränderungsprozesse generieren (vgl. Hellmer et al. 1999).

Die losen, aber breit gefächerten Kopplungen zu anderen Akteuren sind daher vor allem für innovative Netzwerke wesentlich (vgl. Grabher 1994). Diese Innovationsnetzwerke kennzeichnen Flexibilität und Offenheit, Eigenschaften, die eine möglichst problemlose Integration neuer Partner und den Zugang zu neuem Wissen und neuen Technologiefeldern erleichtern.

Alle genannten Merkmale gelten, mit den angeführten Besonderheiten, nicht nur für Unternehmensnetzwerke allgemein, sondern ebenso für Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt (vgl. Staber 2001; Bathelt 1998).

3.4. Erfolgsbedingungen von Unternehmensnetzwerken

Die Beziehungen und Bindungen ermöglichen, begrenzen oder verhindern Aktivitäten und eröffnen, begrenzen oder blockieren den Zugang zu externen Ressourcen (vgl. Gemünden 1990). Die Vorteile von Unternehmensnetzwerken liegen in ihren dynamischen Eigenschaften, ihrer Anpassungsfähigkeit und Innovationsleistung. Damit die Vernetzung den Akteuren zum Vorteil gereicht, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Maßgeblich für den Erfolg von Unternehmensnetzwerken sind komplementäre Ressourcen, Offenheit und ein garantierter und jederzeit möglicher Zugang (vgl. Elsner 2003), der Aufbau eines

gegenseitigen Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern, kontinuierliche Abstimmungsprozesse, der Einsatz von "voice"-Mechanismen ungeachtet der Größe oder Macht einzelner Partner sowie gemeinsame Zielvorstellungen und Verhaltensweisen (vgl. Hellmer et al. 1999; Liebhart 1997; Grabher 1994). Das kollektive Interesse der Netzwerkpartner ist auf die Verringerung der oftmals hohen Unsicherheit und auf die Beherrschung der unkalkulierbaren Risiken von Innovationsvorhaben gerichtet (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002).

Ursula Liebhart (1997) faßt die Erfolgsbedingungen von Netzwerken wie folgt zusammen:

Neues Organisationsbewußtsein: Von den Akteuren wird verlangt, dass sie das Netzwerk als offene, lebendige, sich selbst immer wieder rasch verändernde Organisation sehen.

Balance zwischen Individualität und Gemeinschaft: Zentrale Leistung von Netzwerken ist es, die Individualität und die Kernkompetenzen¹⁹ der einzelnen Akteure zu erhalten und gleichzeitig eine Integration im Hinblick auf kollektive Werte und Ziele sowie optimale Wertschöpfung zu erreichen.

Kommunikations-, Entscheidungs- und Reflexionsprozesse, die auf der Meta-Ebene die Bildung von kollektiven Normen und Werten, also ein Netzwerkbewußtsein der Akteure ermöglichen.

Reife und sozial kompetente Akteure: Typische Netzwerkakteure zeichnen sich durch die Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen und Ressourcen realistisch einzuschätzen, flexibel Rollen im Netzwerk zu übernehmen, die Fähigkeit zu kommunizieren und kontinuierliche Beziehungspflege zu betreiben aus.

Jedes Netzwerk ist auf die kollektive Selbstbeschränkung seiner Akteure und auf deren Einsicht angewiesen, dass die Rücksichtnahme auf die anderen Akteure notwendig ist. Jeder einzelne Akteur muß sich selbst als aktiven Teil des Netzwerkes sehen und seinen erforderlichen Teil für den Aufbau, die Pflege und die Erhaltung der Strukturen und

¹⁹ Kernkompetenzen können sich auf sämtliche Funktionen einschließlich der Funktion des Managements erstrecken. Kernkompetenzen sind breit angelegt, bilden die Basis für zunächst unprognostizierbare Produktionsentwicklungen, ermöglichen den Zugang zu verschiedenen Märkten, tragen signifikant zum Gebrauchswert der Endprodukte bei und können nur schwer nachgeahmt werden. Kernkompetenzen stellen ein Potential dar, das in der Zukunft wirksam werden kann (vgl. Sydow 1992). Obwohl sie sich nicht im Gebrauch abnutzen, müssen sie gepflegt und letztlich auch benutzt werden, weil sie ansonsten verlernt werden (vgl. Prahalad/Hamel 1990).

Beziehungen leisten. "Akteure müssen in der Lage sein, eigene Ziele für ein höheres Ganzes zurückzustecken" (Liebhart 1997, 12).

Netzwerkakteure müssen sich auf "soziale" Verbindlichkeiten einlassen. Dies meint die Bereitschaft der Akteure, auch nicht juristisch fixierte Verbindlichkeiten einzugehen, weil sie sich gegenüber dem Netzwerk verpflichtet fühlen. Besonders erfolgreich sind "relationale Verträge" (vgl. Macneil 1985), auch als *soft contracts* (vgl. Pohlmann 1995) bezeichnet: Die Vertragsinhalte werden in der Regel nicht exakt spezifiziert, die Vertragsparteien kennen sich und orientieren sich an Normen der Wechselseitigkeit, die stärker den vertraglichen Charakter der Beziehungen bestimmen als die formalen Verträge. Die Regelungen lassen Raum für gegenseitige Kulanz.

Effizientes Konfliktmanagement: Die Lösung muß die gemeinsame Basis auch weiterhin sichern und sollte nicht durch zentrale Strukturen im Netzwerk diktiert werden. Kontroll- und Sanktionssysteme sind notwendige Bestandteile einer Netzwerkkultur.

Gemeinsame Zielfokussierung, Prozeß- und Kundenorientierung: Die Transparenz der im Netzwerk befindlichen Kompetenzen stellt eine Voraussetzung dafür dar, je nach Bedarf flexibel die Rollen, also Aufgaben- und Funktionsverteilung unter den Akteuren neu zu definieren.

Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Veränderte Rollenanforderungen an das Management: Eine zentrale Aufgabe ist es, *boundary-spanning*-Rollen einzunehmen und gezielt Partner zu suchen, komplementäre Kompetenzen zu vernetzen, über eine bewußte Definition und Re-Definition der Grenzen des Netzwerkes und der einzelnen Akteure zu verhandeln, verschiedene, sich unter Umständen wandelnde Interessen mit Hilfe gemeinsamer Kommunikations- und Reflexionsprozesse auf der Meta-Ebene auszubalancieren.

Helmuth Leih (1997) formuliert 10 Regeln für ein erfolgreiches Netzwerk:

gemeinsame Vision

kein Mißbrauch des Netzwerks als Akquisitionsinstrument

dynamisch bleiben und Vision, Strategie, Angebot etc. periodisch überprüfen und anpassen

nur einfachste Regeln garantieren eine langfristig friktionsfreie Zusammenarbeit

hohes Maß an Formalisierung für die Realisierung gemeinsamer Projekte

Einsatz modernster Kommunikationsmittel

Verteilung der Last für den Einsatz der Kommunikationsmittel

das Wir steht vor dem Ich

die sozialen Kontakte müssen bis in die Familien der Partner hinein entwickelt und gepflegt werden

qualifizierte und anpassungsfähige Partner sind immer willkommen, schlechte und schmarotzende sollten schnellstmöglich "verabschiedet" werden.

3.5. Risiken von Unternehmensnetzwerken

Die wichtigsten Grundprobleme von Netzwerken liegen wohl in der Blockade von Entscheidungen und Verhandlungen durch Vetopositionen und einseitig ausgerichtete Macht- und Interessenstrukturen einerseits und in der Definition der "richtigen" Kopplungsintensität, die die Autonomie und Flexibilität der Einzelakteure bewahrt, aber gleichzeitig deren Koordination und Kooperation in Orientierung an einer gemeinsamen Zielsetzung sichert.

Netzwerke weisen nach folgende Problemdimensionen auf (vgl. Messner 1995; Hirsch-Kreinsen 2002):

Große Zahl von Akteuren: Diese müssen sich auf bestimmte Standards und Regeln einigen (Normierungsverfahren, Qualitätsstandards etc.). Das macht kontinuierliche Abstimmungsprozesse erforderlich, die aber auch beträchtliche Veto- und mithin Blockadepotentiale ermöglichen (vgl. Messner 1995).

Zeitdimension von Entscheidungen: Als Folge der hohen sozialen Kohäsion in stabilen Netzwerken und dem Wunsch, den *status quo* beizubehalten, können sich die Tendenz zur Strukturhaltung und der Trend zur Konfliktvermeidung herausbilden (vgl. Messner 1995).

Institutionelle Konsolidierung von Netzwerken: Die Konsolidierung und Verstetigung von Netzwerkbeziehungen können ein entscheidender Grund für deren Funktionsfähigkeit sein. Sie können aber ebenso eine Kompromißlogik mit potentieller Zeitverzögerung, eine funktionale Blockierung, wenn keine Entscheidungen zu Ungunsten strategisch wichtiger Akteure getroffen werden, eine kognitive Blockierung aufgrund der Konsens-Kultur und eine *ingroup-outgroup*-Logik im Sinne der Abgeschlossenheit des Netzwerks nach außen bedingen (vgl. Messner 1995).

Koordinationsprobleme: Die Entscheidungs- und Koordinationsfähigkeit in Netzwerken kann durch die wohlfahrtsstaatlichen Auswirkungen ihrer Orientierung am Pareto-Optimum und Kaldor-Optimum²⁰ beschränkt werden. Zum einen können Lösungen, die die aggregierte Wohlfahrt maximieren, aber nicht gleichzeitig auch für jeden Netzwerkakteur eine Verbesserung gegenüber dem *status quo* implizieren, systematisch ignoriert werden. Zum anderen kann in dem Fall, dass mehr als ein Pareto-Optimum möglich sein sollte, der Streit über die Wahl zwischen den Lösungen die Verhandlungen blockieren. Drittens kommen Lösungen, die dem Kaldor-Kriterium entsprechen, in Netzwerken nur zustande, wenn keine kompetitiven oder feindlichen Handlungsorientierungen gegenüber den anderen Netzwerkteilnehmern dominieren (vgl. Messner 1995). Die Funktionsfähigkeit von Netzwerken ist mithin stark von den Handlungsorientierungen der Akteure, von ihrer Fähigkeit, eigene, konfliktive und gemeinsame Interessen zu definieren und von ihrer Fähigkeit zum Kompromiß abhängig. Nur so können Handlungsblockaden überwunden werden.

Für Hartmut Hirsch-Kreinsen (2002) zeigen sich die Koordinationsprobleme in Netzwerken vor allem im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Sicherung von Vertrauen, mit der Bewältigung der Komplexität und mit dem Erhalt der Wandlungsfähigkeit. Das opportunistische Verhalten einzelner Akteure ist als bedrohliche Möglichkeit stets latent vorhanden. Netzwerke setzen Vertrauen und Fairness voraus. Ökonomisches Kalkül im Sinne opportunistischen Verhaltens einzelner und der Druck mächtiger Partner können diese Bedingungen aushöhlen. Netzwerke weisen ein hohes Maß organisatorischer Komplexität auf. Das Grenzmanagement hat große Bedeutung für die Funktionsfähigkeit von Netzwerken. Gemeint sind die Funktionen des *boundary spanning*, die sich auf die Definition von Grenzen zwischen einem Gesamtnetzwerk und seiner Umwelt, zwischen den einzelnen Netzwerkpartnern und zwischen einzelnen Funktionen und Abteilungen innerhalb eines einzelnen Netzwerkunternehmens richten. Ein weiteres Problem der Komplexität von Netzwerken können zeitverzögernde und kostenträchtige Diskussionen und

²⁰ Das Pareto-Optimum und das Kaldor-Kriterium sind Indikatoren zur Messung der Effizienz von Koordinationsleistungen.

Das Pareto-Optimum definiert "die Allokation knapper Ressourcen auf konkurrierende Verwendungsmöglichkeiten dann als effizient, wenn keine Änderungen mehr denkbar sind, die den Nutzen mindestens eines Beteiligten erhöhen würde, ohne dass irgend ein anderer deshalb schlechter gestellt werden müßte. Dieser wohlfahrtstheoretische Indikator vernachlässigt bewußt Aspekte von Verteilungsgerechtigkeit und die Möglichkeit der Umverteilung von Besitzständen" (Messer 1995, 227). Das Kaldor-Kriterium bewertet "alle Maßnahmen positiv, [...] deren Nutzen für die Beteiligten groß genug sind, um daraus auch volle Entschädigung aller durch die Maßnahme Benachteiligten zu bestreiten" (Messner 1995, 227).

Verhandlungsprozesse sein. Es erfordert ein hohes Maß an Verhandlungsgeschick und – aufwand, um die Interessen der einzelnen Unternehmen mit den Zielen und Erfordernissen des Unternehmensnetzwerks insgesamt abzustimmen. Mit dem Modell der Unternehmensnetzwerke sind ein hohes Maß an Wandlungs- und Lernfähigkeit und also von Dynamik verbunden. Mangelnde Wandlungsfähigkeit kann zu Blockaden und letztlich Netzwerkversagen führen. Es gilt also ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der für das Netzwerk notwendigen Stabilität und der gleichzeitig erforderlichen Dynamik zu finden.

Verhandlungsdilemma: Einerseits setzt eine Maximierung des aggregierten Nutzens in der Regel offene Kommunikation, Fairness und Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis voraus. Das Dilemma ergibt sich daraus, dass bei den Verhandlungen andererseits um die Verteilung von Vor- und Nachteilen unter den Netzwerkteilnehmern gerungen werden muß. Wohlwollende Akteure, die sich besonders kooperativ in Hinblick auf die Erreichung des Kaldor-Kriteriums verhalten laufen Gefahr, übervorteilt zu werden (vgl. Messner 1995).

Macht in Netzwerkbeziehungen: Im Verhandlungsprozeß können Partikularinteressen strategisch wichtiger Netzwerkakteure die Durchsetzung von Lösungen bewirken, die nicht im Sinne des Interesses des Gesamtnetzwerks sind. In einem vertrauensbasierten Netzwerk gibt es immer ein partikularistisches Potential (vgl. Powell 1991; Coleman 1990), das aufgefangen bzw. positiv genutzt werden muß, wenn die Netzwerke als solche Bestand haben sollen. Es gibt divergierende Interessen der Netzwerkpartner und ein damit verbundenes Wechselspiel von Konkurrenz und Kooperation (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002).

Spannungsverhältnis zwischen Konflikt und Kooperation: Die Konsensorientierung in Netzwerken kann zu der Ansicht führen, dass Konflikte destruktiv seien. Konflikte können sich aber im Innovationsprozeß als produktive Kraft erweisen. Es geht also nicht darum, Konflikte zu eliminieren, als vielmehr darum Konflikte handhabbar zu machen. Die Leistungsfähigkeit von Netzwerken kann mithin sowohl durch kompromißloses Austragen von Konflikten als auch durch überzogen harmonische Handlungsorientierungen bedroht werden (vgl. Messner 1995).

Wie diese Problemdimensionen zeigen, weisen Netzwerke eine *social embeddedness* auf, so dass nicht-ökonomische Bedingungen des ökonomischen Handelns jenseits des rein rational nutzenmaximierenden *homo oeconomicus* Bedeutung erlangen (vgl. Mayntz 1996; Hellmer et al. 1999). Dennoch dürfen die Aspekte der Nutzenmaximierung in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden. Andererseits kann übermäßige Einbettung zu *Lock-in*-Prozessen führen (vgl. Bathelt/Glückler 2000). Brian Uzzi (1997) nennt es das Paradoxon der

embeddedness. Wie Mark Granovetter (1973) zeigt, können schwache Bindungen solchen Gefahren vorbeugen. Je stärkere Bindungen ein Unternehmensnetzwerk aufweist, desto stärker ist es vom Rest der Welt isoliert. Um mögliche Gefahren des *Lock-in* zu vermeiden, sind die Offenheit von Netzwerken für neue Ideen und die interne Meinungsvielfalt von grundlegender Bedeutung (vgl. Storper 1992). Auch ein Übermaß an Vertrauen kann sich in Netzwerken negativ auswirken (vgl. Kern 1996). Es kommt also auf das richtige Maß an Vertrauen und Einbettung in Strukturen sozioinstitutioneller Beziehungen an.

3.6. Netzwerkkompetenz

Soziale Netzwerke können auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Ihre Umweltbeziehungen können ebenso wie die intraorganisationalen Beziehungen, die systemischen Merkmale des Netzwerkes ebenso wie die relationalen Merkmale der Akteure untersucht werden. Dabei sind beispielsweise Dichte, Zentralisierung und Hierarchisierung systemische Eigenschaften des Netzwerks, während Verbundenheit, Zentralität und Prestige relationale Eigenschaften der Akteure sind (vgl. Esser 2000).

Die bisher ausführlicher betrachteten Netzwerkansätze – strukturelle Netzwerkanalyse, strukturationstheoretische Netzwerktheorie und das Mehrschichten-Modell – befassen sich mit der Analyse der systemischen Merkmale von Netzwerken und den relationalen Merkmalen der Akteure. Die Netzwerkkompetenz stellt eine weitere Ebene der Betrachtungsweise von Netzwerken dar.

Netzwerkmanagement schließt nach Anthony Buono (1997) die Fähigkeit ein, Beziehungen aufzubauen, für alle Seiten einträgliche Vereinbarungen auszuhandeln und die "richtigen" Partner zu finden, die Ziele und Werte miteinander teilen. Ein erfolgreiches Netzwerk-Management ist an mehrere Voraussetzungen gebunden. Netzwerkmanager müssen Broker sein, die Beziehungen zu anderen Unternehmen herstellen und sichern. Sie erkennen die Interdependenz zwischen den Netzwerkpartnern und sind bereit, Informationen zu teilen und miteinander zu kooperieren. Sie halten die Vermarktung ihrer Produkte oder Dienstleistungen konstant und behalten damit die Position ihres Unternehmens im Netzwerk bei. Sie investieren in die Entwicklung zwischenbetrieblicher Kompetenzen, in Humanressourcen und in Vertrauen auf Individual-, Team-, Firmen- und Netzwerkebene und es gelingt ihnen, erfolgreich mit anderen Netzwerken zu konkurrieren.

Ursula Liebhart (1997) beschreibt Netzwerkkompetenz als die Fähigkeit, eine Balance zwischen einer ganzen Reihe von Spannungsfeldern herzustellen, zwischen Differenzierung

(Spezialisierung) und Integration (höhere Wertschöpfung), Autonomie und Abhängigkeit, Kooperation und Wettbewerb, Offenheit und Geschlossenheit, schnellen Veränderungen und Stabilität, Erweiterung und Einengung des Handlungsspielraumes, fester und loser Kopplung. Dies erfordert nicht nur reife und sozial kompetente Akteure, die den Kooperationsverbund immer wieder stabilisieren und vorantreiben, ohne die Partner zu überfordern und mißtrauisch zu stimmen. Netzwerkmanager müssen darüber hinaus über überzeugende fachliche Kenntnisse verfügen und in betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragen entscheidungsfähig sein (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002). Besonders das Grenzmanagement verlangt von den Managern zusätzliche Qualifikationen und Kompetenzen, die von einem hohen Maß an methodischer und inhaltlicher Flexibilität bis zu ausgeprägten sozialen und kommunikativen Fähigkeiten reichen. Die Folgen sind vielfach hohe Arbeitsbelastungen, überlange Arbeitszeiten, Streß und das Gefühl, nicht abschalten zu können.

Noch differenzierter setzt sich Michael Reiß (2001) mit der Netzwerkkompetenz auseinander. Die Herausforderungen des Netzwerk-Managements liegen nach seinem Dafürhalten in der Handhabung der Komplexität, in der Offenheit, der Beziehungsheterogenität, der Beziehungsdichte, in den Handlungs- und Interaktionsspielräumen, den hybriden Spielregeln, in der Heterarchie, der Mehrschichtigkeit und der Dynamik von bzw. in Netzwerken. Einer Netzwerk-Kultur förderlich sind eine hohe Sozialkompetenz, eine breite fachliche Qualifikation und eine nicht-egoistische Motivation der Netzwerk-Manager sowie Win-Win-Anreizsysteme und eine Vertrauenskultur.

Netzwerkkompetenz geht nach Reiß über die bloße Kompetenz des Beziehungsmanagements weit hinaus und ist im Kern eine Komplexitätskompetenz. Sie setzt sich aus der Vernetzungs-, Segmentierungs-, Infrastruktur- und Veränderungskompetenz zusammen.

Die Vernetzungskompetenz bezieht sich auf das direkte Management der Interaktionen in einem Netzwerk und setzt sich aus mehreren Kompetenzbausteinen zusammen. Dazu gehören verschiedene geschäftsspezifisch-fachliche Kompetenzen wie die kaufmännische oder die Marketingkompetenz und die soziale Netzwerkkompetenz. Sie umfaßt Fähigkeiten auf den Gebieten der Verhandlungsführung, der Konfliktlösung und der interaktiven Vertrauensbildung. Da in Netzwerken die Akteure untereinander auch in Konkurrenz stehen, erfolgt die Vertrauensbildung hauptsächlich über die Internalisierung von Fairness-Regeln.

Das Kernstück der Vernetzungskompetenz bildet das Management von dyadischen Beziehungen. Einerseits müssen die Parameter der Beziehung, d.h. die Spielregeln der Interaktion wie Inhalt, Dauer, Enge und Symmetrie einer Kooperation festgelegt werden.

Andererseits sind die Partner zu bestimmen, mit denen diese Spielregeln gelebt werden sollen. Kompetente Vernetzung erfordert jedoch mindestens die Optimierung von triadischen Konstellationen, innerhalb derer nicht eine, sondern drei Zweierbeziehungen aufeinander abzustimmen sind.

Die Netzwerkkompetenz ist im Kern eine Komplexitätskompetenz. Ein kompetentes Netzwerk-Management erfordert ein differenziertes Management der drei Schichten eines Netzwerks – der Netz-, Verbund- und Poolschicht. Eine kompetente Vernetzung liegt diesbezüglich dann vor, wenn die unteren Vernetzungsschichten eine Plattformfunktion für die höheren Vernetzungsformen übernehmen und beispielsweise dauerhafte Beziehungspools den befristeten Geschäftsnetzen als Plattform dienen. Da Plattformbeziehung nach dem Motto "Kontakte schaffen Kontakte" funktionieren, erleichtern Beziehungsgemeinschaften die geschäftliche Vernetzung. Das Verbund- und Poolmanagement muß deshalb besonders intensiv betrieben werden, weil hier Beziehungen zu ehemaligen Partnern, Verbandsmitgliedschaften und Wissensnetzwerke gepflegt werden.

In den drei Schichten eines Netzwerks werden typischerweise unterschiedliche Aufbauheuristiken eingesetzt. Charakteristisch für das Management von Geschäftsnetzen ist die rationalistische Prozedur, bei der zuerst die strategiegerechten Spielregeln festgelegt werden und danach die optimalen Partner gesucht werden. Demgegenüber kommt ein Verbund meist dadurch zustande, dass bereits freundliche oder feindliche Parteien bestehen und mit diesen konsensfähige Spielregeln vereinbart werden.

Die Segmentierungskompetenz dient der optimalen Spezifikation der Knoten eines Netzwerks. Normalerweise spielen nicht ein Unternehmen, sondern einzelne Geschäftsbereiche die Rolle des Netzwerk-Knotens. Es kommt also auf die optimale Autonomie und Autarkie der Knoten an.

Netzwerke beruhen nicht nur auf direkten Interaktionen zwischen den beteiligten Akteuren. Deshalb hängt ihr Erfolg auch von der Einbettung in eine funktionstüchtige Infrastruktur ab. Die Infrastrukturkompetenz umfaßt alle *Set-up*-Aktivitäten des indirekten Beziehungsmanagements, die das Zustandekommen von Netzwerken, die Entwicklung von Spielregeln und von Netzwerk-Kultur (Wir-Gefühl, *Network-Identity*), die Kommunikation und die Handhabung von Konflikten unterstützen.

Netzwerke benötigen insgesamt fünf Infrastruktursektoren: die personelle, die technokratische, die informationelle, die strukturelle und die kulturelle Infrastruktur. Im Gegensatz zu den ersten vier, die instrumentell entwickelt werden, handelt es sich bei der

kulturellen Infrastruktur "um eine 'gewachsene' Integrationsbasis. Sie ist nicht in Organisationshandbüchern, sondern in den Herzen und Köpfen der Netzwerk-Mitglieder verankert. Sie läßt sich bestenfalls indirekt durch Visionen, Leitsätze, Prinzipien, Philosophie und andere Formen der 'Kulturarbeit' beeinflussen" (Reiß 2001,160f.).

Auf der personellen Ebene liegt ein wichtiges Potential für die integrative Infrastruktur eines Netzwerks in der Integrationsfähigkeit und Integrationsbereitschaft der beteiligten Menschen begründet. Die Infrastrukturkompetenz sorgt für Kooperations- und Anpassungsfähigkeit, Konflikttoleranz, Integrität und mannschaftliches Verhalten etwa beim Umgang mit Wissen. Innerhalb von Netzwerken lassen sich diese Fähigkeiten nur in Ausnahmefällen im Rahmen eines organisierten Trainings vermitteln.

Die technokratische Infrastruktur enthält zum einen Richtlinien und Standards. Das Spektrum reicht von technischen Normen über Qualitätsstandards und Gesetze, allgemeine Geschäftsbedingungen bis hin zu Musterverträgen, Statuten und Satzungen. Eine besondere Herausforderung stellt die Aufstellung von hybriden Regeln für "koopkurrente" Beziehungen in Netzwerken dar. Sie erhöhen die Transparenz der Beziehungen, indem sie vor allem implizite, informelle Konkurrenzbeziehungen wie Abwerbung, Preisdumping etc. in explizite, geregelte Wettbewerbsbeziehungen überführen. Zum anderen enthält die technokratische Infrastruktur Regelungen zur betriebswirtschaftlichen Steuerung von Netzwerk-Prozessen wie Mitgliedsbeiträge, Zielvereinbarungen über Kennzahlen wie Umsätze, Provisionsregelungen und Verrechnungspreise.

Die strukturelle Infrastruktur betrifft die organisatorische Ebene der Infrastruktur, also Koordinatoren (Agenturen, Broker), Spielregeln, Gremien, Meetings und Kommunikationswege.

Bei der kulturellen Infrastruktur geht es um die internalisierten kollektiven Einstellungen und kognitiven Systemen von Überzeugungen in den Köpfen der Netzwerkpartner. Die Netzwerk-Kultur ist im Kern eine Vertrauenskultur. Sie schafft nicht nur Zusammengehörigkeit, sondern wirkt auch als ein potenter Dämpfer der Koordinationskosten. Vertrauen gilt als Integrationsbasis. Das Wachsen von kulturellen Gemeinsamkeiten benötigt sehr viel Zeit. Insofern sind die Möglichkeiten beim Aufbau einer Netzwerk-Kultur insbesondere in kurzlebigen Projekt-Netzwerken begrenzt und müssen durch den Import von Kulturelementen aus dem Umsystem wie der Rechtskultur, der Marktkultur, der Branchenkultur, der berufsständischen Kultur etc. erweitert werden. Ein weiteres wichtiges Forum für die Vertrauensbildung sind die unteren Netzwerk-Schichten. So kann beispielsweise in Pools (z.

Bsp. gemeinsame Forschungsprojekte) unter anderem die Weitergabe von eigenem Wissen an andere Poolmitglieder vertrauensfördernd wirken.

Die fünf Infrastrukturbereiche wirken komplementär zusammen. Die Netzwerk-Kompetenz besteht darin, daraus ein Infrastruktur-Mix zu formen, das die Netzwerk-Gestaltung optimal unterstützt.

Die Veränderungskompetenz nimmt als Metakompetenz eine Sonderstellung ein und soll die Übergänge zwischen verschiedenen Vernetzungsgraden sowie zwischen den einzelnen Entwicklungsstadien eines Netzwerks gewährleisten.

Auf die selbstkritische Frage, ob die vorliegenden Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Fähigkeiten zur Gestaltung von Netzwerken wirklich die Bezeichnung "Kompetenz" verdienen, ob es sich also tatsächlich um wissenschaftlich ausreichend fundierte Kenntnisse handelt, lautet die Antwort Michael Reiß', dass es gute Gründe gebe, "hier statt von 'Kompetenz des Netzwerk-Managements' lediglich von einer 'Kunst' zu sprechen" (Reiß 2001, 175), in die Überzeugungen und Kompetenzen einfließen, über die Netzwerk-Manager bereits verfügen und die allenfalls langfristig antrainiert werden können.

3.7. Netzwerkpraktiken

Aus den bisher dargestellten Merkmalen, Erfolgs- und Risikofaktoren von Unternehmensnetzwerken und den Anforderungen an netzwerkkompetente Akteure läßt sich ein differenzierteres Bild von den Praktiken, Routinen und Gepflogenheiten zeichnen, auf die im Diskurs des Neoregionalismus, des sozialen Kapitals, des Industriedistrikts, des innovativen Milieus und der flexiblen Spezialisierung vielfach aber relativ undifferenziert verwiesen wird – ohne dass sie differenziert erörtert würden. Insbesondere wird deutlich, dass der Erfolg von Unternehmensnetzwerken in Industriedistrikten an bestimmte Verhaltens- sowie Denk- und Deutungsmuster der Akteure gebunden ist. Verhaltensmuster gliedern sich ihrerseits in Interaktions- und Handlungsmuster

3.7.1. Interaktionsmuster

Interaktionen sind jede Art von Beziehung – der Kooperation, der Konkurrenz, des Konflikts etc. Netzwerkbeziehungen sind freiwillige Sequenzen von Transaktionen. Die Austauschbeziehungen gründen auf Reziprozität, loser Kopplung und Vertrauen (vgl. Grabher 1994; Bathelt Glückler 2000; Hirsch-Kreinsen 2002).

Auf dem Prinzip der Reziprozität begründete Beziehungen sind auf einen längeren Zeitraum angelegt und stabil. Stabilität bedeutet in diesem Zusammenhang "im Zeitablauf konstant" (Sydow 1992, 95) bleibend. Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen verbrauchen Zeit und Geld. Damit entstehen Eintritts- und Austrittsbarrieren für Netzwerkbeziehungen und ein Interesse an deren langfristiger Orientierung (vgl. Gemünden 1990; Mahnkopf 1994). Aufgrund der Reziprozität können Netzwerkakteure individuelle und gemeinsame Interessen, Egoismus und Solidarität miteinander verbinden und Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen vereinbaren (vgl. Mayntz 1991).

Normative Grundlage reziproker Beziehungen ist das Vertrauen. Dies zeigt sich bereits in der Phase der Anbahnung und des Aufbaus der "vor allem auch personell getragener Beziehungen" (Hirsch-Kreinsen 2002, 112) ebenso wie in der Bemühung, den Austauschprozeß zwischen den Partnern verlässlich und fair zu gestalten, ihre Aktivitäten wechselseitig kalkulierbar zu machen und dafür geeignete formale organisatorische und rechtliche Regelungen zu etablieren, in deren Rahmen sich die erforderlichen sozialen Prozesse abspielen können. Das Schaffen von Vertrauen erfordert Zeit. Es kann durch "intensive Interaktionen, gemeinsam aufgestellte Grenzen, Abklären der Erwartungshaltungen, Verständnis und Einverständnis der Akteure, gemeinsames Lernen sowie die Reflexion über diese Elemente" (Liebhart 1997, 10) gefördert werden.

In erfolgreichen Netzwerken zeigt sich die "Stärke schwacher Bindungen" (vgl. Granovetter 1973). Das Prinzip der losen Kopplung ermöglicht die Vereinbarkeit von Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen und die offenen Grenzen von Netzwerken. Es erleichtert den Erhalt der Handlungsautonomie von Netzwerkakteuren und die Beziehungsvielfalt. Insofern sind Netzwerke auch offene und "instabile Beziehungsgeflechte" (Hellmer et al. 1999, 70).

Regionale Netzwerkbeziehungen sind heterarchisch und polyzentrisch (vgl. Vaccà 1986; Sydow 1992; Rullani 1993; Cooke 1998). Die Machtverhältnisse sind nicht festgefügt, die Rollen der Akteure im Netzwerk verändern sich ständig, je nach Stärke der einzelnen Akteure (vgl. Liebhart 1997), und werden den jeweiligen Erfordernissen angepaßt.

Netzwerkbeziehungen sind interdependent, die Akteure sind voneinander abhängig. Diese Charakteristik ist für die Akteure jedoch nicht negativ besetzt. Sie selbst empfinden die Interdependenz nicht als gegenseitige Abhängigkeit, sondern als Unsicherheits- und Risikoreduzierung (vgl. Hellmer et al. 1995; Perulli 1998; Hirsch-Kreinsen 2002)

Für den Erfolg von Netzwerken ist eine "kontinuierliche Beziehungspflege" (Liebhart 1997, 12) erforderlich. Netzwerkbeziehungen zeichnen sich durch Informalität (vgl. Krätke 1995;

Becattini/Rullani 1993) und "Personengebundenheit" (Hirsch-Kreinsen 2002, 109; Scharpf 1996, 516; Bathelt/Glückler 2000, 179) aus. Die Geschäftsbeziehungen sind sozial eingebettet (vgl. Grabher 1994; Mayntz 1996). Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind multiplex (vgl. Windeler 2001). Die sozialen Kontakte reichen bis in die Familien der Partner hinein (vgl. Leihns 1997). Die Akteure trennen kaum zwischen dem formalen Unternehmerstatus und der persönlichen sozialen Rolle (vgl. Powell 1996, 255). Die enge Verflechtung der privaten und der beruflichen Sphäre in einem darüber hinaus engen familiären Kontext sind für Unternehmensnetzwerke in Industriedistrikten besonders typisch (vgl. Bathelt 1998, 252). Es werden nicht nur die informellen Beziehungen einbezogen, sondern auch "soziale Verbindlichkeiten" (Liebhart 1997, 13) über die rechtlichen hinaus bis hin zum Abschluß "relationaler Verträge" (vgl. Macneil 1985) akzeptiert. Der Wert einer Geschäftsbeziehung mit ihren speziellen Ressourcen wird nicht isoliert, sondern in Kombination mit anderen Beziehungen und Ressourcen gesehen, die die Partner besitzen oder mobilisieren können (vgl. Gemünden 1990).

Erfolgreiche Netzwerke sind durch eine vielfältige Kommunikation (vgl. Granovetter 1982; Grabher 1994) unter paralleler Einbeziehung verschiedener Informationsquellen (vgl. Gemünden 1990) gekennzeichnet. Die Netzwerke gründen auf komplexen Kommunikationskanälen (vgl. Powell 1996, 254). Zu den "Interaktionsstandards" (Hirsch-Kreinsen 2002, 111) gehören eine "ständige Interaktion" (Reiß 2001, 171) und die Priorität von persönlichen Kontakten und *face-to-face*-Beziehungen (vgl. Mayntz 1996; Storper 1997; Bathelt 1998). Es gilt: "Kontakte schaffen Kontakte" (Reiß 2000, 157). Die vielfältigen Kontakte dienen auch der erforderlichen kontinuierlichen Beziehungspflege.

Der Umgang mit Konflikten ist für den Erfolg von Netzwerken von maßgeblicher Bedeutung. Die Charakterisierung geht von allgemein gehaltenen "erforderlichen Formen von Konfliktregulierung" (Hirsch-Kreinsen 2002, 110), über die Anbahnung von Konfliktbereitschaft (vgl. Grabher 1993), "Konflikttoleranz" (Reiß 2001 161) und Konflikte "handhabbar" machen (Reiß 2001, 159) bis zum geforderten "effizienten" (Sydow 1992, 94) und "aktiven" (Liebhart 1997, 12), d. h. "konsensorientierten" (Messner 1995, 242) Konfliktmanagement.

In Konfliktfällen ziehen die Akteure erfolgreicher Netzwerke die "*voice*"- der "*exit*"-Option vor (vgl. Elsner 2003; Hellmer et al. 1999). Statt in kritischen Fällen die Beziehung zu aufzukündigen, wird versucht, das aufgetretene Problem im Rahmen der bestehenden Beziehung zu bewältigen. Erforderlich dafür ist eine "gemeinsame Sprache", ein gleichartiges

Verständnis über die Vertragsgestaltung, aber auch die Standardisierung von Produkten, Abläufen und Verfahren, bis hin zu gemeinsamen Normen und Wertvorstellungen, die nicht zuletzt ein von den Beteiligten geteiltes Verständnis über die Grenzen opportunistischen Verhaltens implizieren (vgl. Grabher 1993, 9).

3.7.2. Handlungsmuster

In Netzwerken ist ein "gelegenheitsorientierter Handlungstyp" (Hessinger 1995, 171) besonders erfolgreich²¹. Die gelegenheitsorientierte Handlungsweise generiert zwei verschiedene Netzwerkfunktionen, denen zwei idealtypische Rollen entsprechen: der "Patrone" und der Makler. Adrian Mayer (1967) definiert diese beiden Funktionen im Anschluß an John Barnes genauer. Die Patronage bezieht sich auf das Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen durch einen Gewährsmann. Dieser fordert dafür seinerseits Loyalität ein, die wiederum durch spezifische Leistungen zum Ausdruck gebracht werden kann – beispielsweise die Stimmabgabe bei Wahlen. Ein Makler ist dagegen ein Mittler zwischen dem "Patrone" und dem Nachfrager nach den spezifischen Ressourcen.

Das gelegenheitsorientierte Handeln umfaßt die Prozeß- und Kundenorientierung ebenso wie die parallele Einbeziehung redundanter Informations- und Handlungsressourcen (vgl. Elsner 2003) und die periodische Überprüfung und Anpassung von Vision, Strategie, Angebot etc. (vgl. Leihls 1997). Die Prozeßlogik²² begünstigt ein Handeln, in dem sich die Akteure den von ihrer Umwelt auferlegten Bedingungen anpassen (vgl. Amin 1998). Akteure erfolgreicher Netzwerke handeln parallel, in mehreren Projekten gleichzeitig, und redundant, in ähnlichen Projekten oder mit Partnern mit ähnlichen Kompetenzen. Sie stimmen sich kontinuierlich ab und vergegenwärtigen sich bei ihrem Handeln stets den dauerhaften Beziehungszusammenhang des Netzwerks (vgl. Windeler 2001). Sie richten ihr Verhalten wechselseitig aneinander aus und passen sich einander an. Die Anpassungsfähigkeit erstreckt sich auf ihre Rolle im Netzwerk (vgl. Liebhart 1997), aber ebenso auf die geltenden Regeln, die grundsätzlich "hybrid" (Reiß 2001, 162) sind.

In Netzwerken ist die Problemlösungsorientierung (*problem solving*) auf der Basis von Reziprozität (vgl. Scharpf 1991) gegenüber der Tausch- und Aushandlungsorientierung

²¹ Gelegenheiten werden mit Dirk Bäcker (1988) als positive Handlungsverstärker definiert.

²² Amin Ash (1998) unterscheidet zwischen Prozeßlogik, wissenschaftlicher Logik und rekursiver Logik. Letztere begünstigt ein strategisches Handeln, indem die Akteure über ihre Umwelt nachdenken und sie zu manipulieren versuchen, während die wissenschaftliche Logik ein auf Regeln begründetes Handeln begünstigt

(*bargaining*) und auch gegenüber der Konfrontationsorientierung (*confrontation*) erfolgreicher, weil sie als Ziel den längerfristigen gemeinsamen Nutzen im Auge hat (vgl. Mahnkopf 1994; Messner 1995). Die individuelle Tausch- und Aushandlungsorientierung führt in Kooperationen tendenziell zur Entscheidungs- und Verhandlungsblockade, weil jeder Akteur nur auf seinen eigenen Nutzen achtet. Ebenso wenig führt die Konfrontationsorientierung zu einem befriedigenden Ergebnis, weil nur ein Interesse am Vorteil gegenüber anderen und keine Bereitschaft zu Alternativen mit gerechter Kosten-/ Nutzenverteilung besteht. Die Problemlösungsorientierung kann diese egoistische oder antagonistische Konstellation aufheben. Problemlösungsorientierte Akteure sind bereit, eine für alle Seiten annehmbare und für das Netzwerk insgesamt nützliche Lösung zu finden. Dabei muß aber die Gefahr einer Ausbeutung der Kooperationsbereitschaft so weit wie möglich vermieden werden. Grundlegende Voraussetzungen einer gemeinsamen Problemlösung in Netzwerken sind die Vertrags- und Rechtssicherheit als Grundbedingung einer fairen und gültigen Verhandlung sowie ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den Akteuren (vgl. Messner 1995). Aufgrund der räumlichen Nähe und der hohen Dichte sozialer Institutionen verhindert in Netzwerken des Industriedistrikts die soziale Kontrolle einen Vertrauensbruch durch betrügerische Handlungen einzelner Personen und Unternehmen (vgl. Brusco 1982).

Aufgrund des Prinzips der Reziprozität können Netzwerkakteure als Grundorientierung individuelle und gemeinsame Interessen, Egoismus und Solidarität miteinander verbinden und der Handlungslogik erfolgreicher Netzwerke gerecht werden. Das Ziel der gemeinsamen Problemlösung ist eine möglichst gerechte Verteilung von Kosten und Nutzen auf alle Netzwerkakteure (vgl. Mayntz 1991). Das Prinzip der Ausgewogenheit und Gegenseitigkeit (Reziprozität) zeigt sich darüber hinaus in der Respektierung der legitimen Interessen anderer (vgl. Mayntz 1996, 484), in der Gewährleistung der wechselseitigen Kalkulierbarkeit der Aktivitäten (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002, 112), im Austausch angemessener (nicht immer gleichwertiger) Gegenleistungen, in der längerfristigen Orientierung der Beziehungen, im Vertrauen in die Fairness der Partner und in die Stabilität der sozialen Beziehungen (vgl. Mahnkopf 1994).

Eine weitere Voraussetzung einer gemeinsamen Problemlösung in Netzwerken sind eine offene, vorbehaltlose Kommunikation zwischen den Betroffenen und die Bereitschaft, im Gesamtinteresse Kompromißlösungen zu akzeptieren (vgl. Mayntz 1996). Akteure haben eine "erweiterte Sicht des Eigeninteresses" (Powell 1996, 251) und sind im Interesse der

Aufrechterhaltung der vertrauensbasierten Dauerbeziehungen im Einzelfall bereit, auf eigene Vorteile zu verzichten und sogar kurzfristig Verluste hinzunehmen (vgl. Scharpf 1996). Netzwerkakteure sind fähig, "ohne Zwang verantwortungsbewußt zu handeln" (Mayntz 1996, 476). Ihr Verhalten entspricht recht genau der Verantwortungsethik Max Webers (1922), die aus einer voll entwickelten Zweckrationalität hervorgeht²³. Die Akteure sind dazu in der Lage, die Handlungsziele vom individuellen Nutzenstreben zu entkoppeln, sofern sie sich zum einen mit der ihnen zugewiesenen Aufgabe identifizieren können, sich also dafür zuständig fühlen und sofern ihnen daraus keine zusätzlichen Kosten entstehen. Den Akteuren können aus der Aufgabenerfüllung zwar eventuell individuelle Vorteile erwachsen, wichtiger aber ist, dass sie ihnen keine Nachteile bringen. Ihr Handeln ist eher auf dem Wunsch gegründet, Kosten zu vermeiden als auf dem Streben nach einem möglichst großen Anteil des gemeinsamen Kuchens (vgl. Mayntz 1996, 486).

Die Teilnahme am Netzwerk ist freiwillig. Die Netzwerkakteure sind autonom. Jeder Akteur entscheidet von Fall zu Fall, ob er an einer Transaktion teilnimmt und seine Autonomie strategisch aufgibt und Abhängigkeiten eingeht, um Autonomie in vergleichsweise relevanter eingeschätzten Bereichen zu erzielen (vgl. Windeler 2001). Sieht ein Akteur seine eigenen Interessen in nur unzureichendem Maße berücksichtigt, so ist es legitim, dass er an einer Transaktion nicht teilnimmt, ohne deshalb aus dem Netzwerk ausscheiden zu müssen. Die Redundanz ermöglicht dieses Verhalten einzelner Akteure ohne dass das Netzwerk selbst zerfällt (vgl. Rullani 1989).

In erfolgreichen Netzwerken gelten Fairness-Regeln und die Chancengleichheit der Partner. Die Akteure nehmen keine kompetitive oder feindliche Handlungsorientierung (vgl. Messner 1995, 229) ein, sondern zeigen ein "mannschaftliches Verhalten" (Reiß 2001, 161). Sie haben *Fair-Play*-Regeln internalisiert (vgl. Reiß 2000, 153), verfolgen keinen "falschen Egoismus" (Liebhart 1997, 12), sondern nehmen Rücksicht und respektieren die legitimen Interessen ihrer Netzwerkpartner. Sie beschränken freiwillig ihre eigene Handlungsautonomie (vgl. Mayntz 1996, 484) und – auch das gehört zum *Fair-Play* – schätzen ihre eigenen Kompetenzen und Ressourcen realistisch ein (vgl. Liebhart 1997, 12).

²³ Die Verantwortungsethik mit ihrer Zweckrationalität steht für Max Weber der Gesinnungsethik mit ihrer Wertrationalität gegenüber.

Netzwerkakteure konkurrieren durchaus miteinander. Vielfach ist es ein Wettbewerb zwischen "Mannschaften". Der Wettbewerb erfolgt nicht auf Preisbasis, sondern auf der Grundlage von Produktentwicklung und Wissensakkumulation (vgl. Powell 1996, 237).

In erfolgreichen Netzwerken erfolgt eine ständige Veränderung bzw. Anpassung der Aufgabenverteilung unter den Netzwerkakteuren (vgl. Liebhart 1998, 267). Um diese Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zu gewährleisten, müssen nicht nur die einzelnen Akteure ihre Prioritäten kontinuierlich neu bestimmen und ihr Verhalten den wechselnden Prioritäten anpassen. Im Netzwerk bestehen "relativ ungenaue Ex-ante-Spezifikationen von Austauschverhältnissen" (Lessart 1998, 267) und es gelten insofern "hybride Regeln" (Reiß 2001, 162). Netzwerkakteure lassen sich auf "soziale Verbindlichkeiten" (Liebhart 1997, 13) ein, Vertragsinhalte werden vielfach nicht exakt formuliert und "relationale Verträge" (vgl. Macneil 1985) abgeschlossen. Eine solide Vertrauensbasis ist dafür unabdingbar.

3.7.3. Denk- und Deutungsmuster

Als Denk- und Deutungsmuster werden hier diejenigen Muster bezeichnet, die auf Werte, Einstellungen und Normen verweisen, die dem Verhalten der Akteure zugrundeliegen.

Das Menschenbild von Akteuren erfolgreicher Netzwerke läßt sich folgendermaßen beschreiben: Die Akteure vertrauen auf die Kompetenz und die Fairness der anderen (vgl. Messner 1995; Uzzi 1997; Belussi 2002). Jeder Akteur hat seine eigenen Interessen und es ist legitim, dass er sie verfolgt, aber nicht auf Kosten seiner Partner (vgl. Liebhart 1997). Die Netzwerkkooperation ist freiwillig. Nimmt ein Akteur an ihr teil, so ist er dazu bereit, seinen Opportunismus zu Gunsten der gemeinsamen Interessen aufzugeben.

Die (tatsächliche) gegenseitige Abhängigkeit nehmen Netzwerkakteure als Risiko- und Unsicherheitsminimierung wahr (vgl. Hellmer et al. 1995; Perulli 1998; Hirsch-Kreinsen 2002)

Akteure erfolgreicher Netzwerke sind "wandlungsfähig" (Hirsch-Kreinsen 2002, 117). Sie nutzen Gelegenheiten (vgl. Hessinger 1995, 171). Sie verfügen über "Ambiguitätstoleranz" (Grabher 1994, 108).

Akteure erfolgreicher Netzwerke sind konsensorientiert und haben eine "nicht-egoistische Motivation" (Reiß 2000, 26). Jeder steckt die eigenen Ziele für ein höheres Ganzes zurück (vgl. Liebhart 1997, 12) und überwindet so den Partikularismus (vgl. Powell 1996, 227).

Akteure erfolgreicher Netzwerke verbinden gemeinsame Zielvorstellungen und Werte (vgl. Liebhart 1997, 12). Sie haben ein "Wir-Gefühl" bzw. eine "network identity" (Reiß 2001, 159) und ein "Netzwerkbewußtsein" (Liebhart 1997, 12). Jörg Sydow (1992) spricht in diesem Zusammenhang von kulturellen Dimensionen (strategischer) Netzwerke. Dazu zählt er Zielkongruenz, geteilte Werte, Erwartungen, Vertrauen, Identitäten, Kohäsion und Konfliktniveau.

3.8. Zwischenfazit

Netzwerke gelten als ökonomisches Erfolgsmodell für die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit. Die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk verringert Kosten und Risiken der einzelnen Unternehmen und wirkt wie eine "Versicherung". Die informelle Ebene ist entscheidend für den Erfolg von Unternehmensnetzwerken. Informelle Kontakte bringen einen Informationsvorsprung, komplexitäts- und unsicherheitsreduzierende Mechanismen wie Vertrauen und Reziprozität bilden sich vorrangig auf der informellen Ebene heraus. Um sowohl die formale als auch die informelle Ebene in die Analyse von Unternehmensnetzwerken einzubeziehen schlägt Michael Reiß das Mehrschichten-Modell mit Netz-, Pool- und Verbundschicht vor. Die unteren beiden Schichten bilden die Plattform für die netzförmig organisierten Geschäftsbeziehungen zwischen den Akteuren.

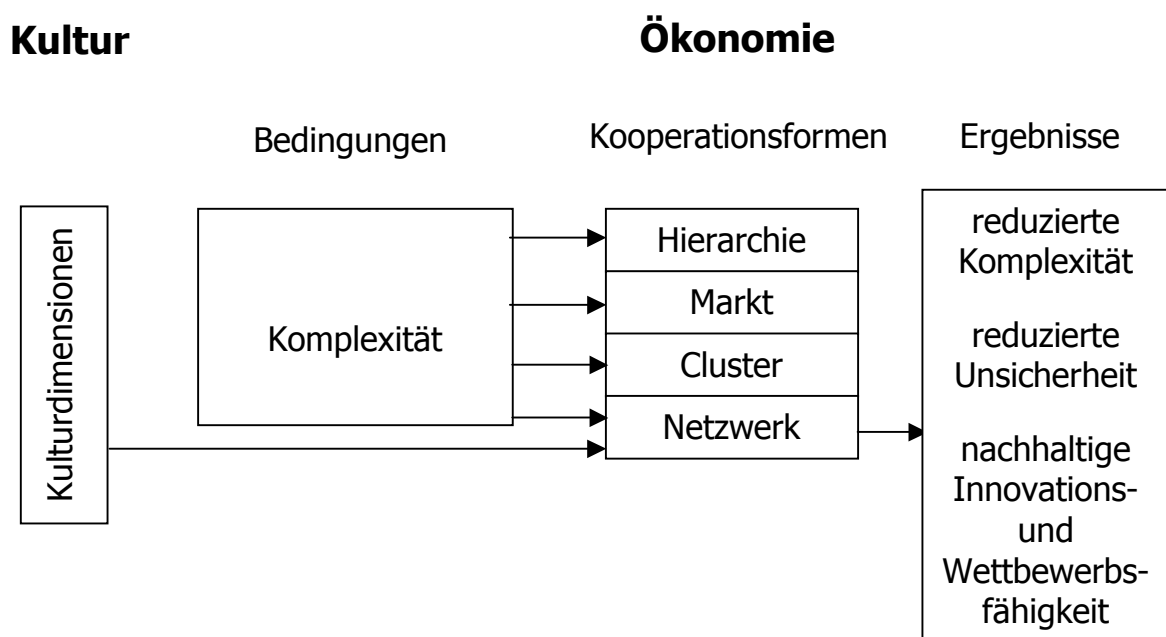


Abbildung 1 - Vorteile der Netzwerkökonomie.

Die Unternehmensnetzwerke in Industriedistrikten sind raumbezogene Netzwerke. Sie sind organisch mit dezentralen, wenig formalisierten Strukturen und ausgeprägter Konnektivität, Reziprozität und Offenheit. Sie sind heterarchisch mit Austauschprozessen zwischen mehr oder weniger gleichberechtigten Partnern, polyzentrisch, multiplex. Die Akteure sind von einer Vielzahl von Beziehungen miteinander verbunden. Die Distriktnetzwerke sind Einflußnetzwerke, in denen die Macht eines Akteurs um so größer ist, je größer die Zahl seiner Kontakte ist und je mächtiger seine Kontaktakteure sind.

Die Unternehmensnetzwerke in Industriedistrikten sind emergente Netzwerke und das unbeabsichtigte Ergebnis handelnder Akteure. Sie sind vertrauensbasiert, dennoch ist die soziale Kontrolle wirksam. Sie sind gekennzeichnet durch Reziprozität, weiche Bindungen, Interdependenz, Varietät, Redundanz und Macht, wenngleich die beteiligten Akteure mehr oder weniger gleichberechtigt und die Machtstrukturen polyvalent sind. Die Netzwerke sind innovativ, flexibel und haben eine hohe Performanz auf global-ökonomischer Ebene. Sie sind kunden- und prozeßorientiert, kooperationsbasiert, aber wettbewerbsorientiert, offen, regional *embedded*, dauerhaft, aber dynamisch, auf Gemeinschaft basierend. Die Koordinationspraktiken können auch personale, familiäre, ethnische, lokale, religiöse und politische Verbindungen sein, die sich im Geschäftsgebaren vermischen. Sie verbinden Kooperation und Konkurrenz, Netzwerk- mit Marktpraktiken und integrieren in die Marktbeziehungen Prinzipien der Gemeinschaft. Aufgrund ihres inzwischen Jahrzehnte währenden Erfolgs kann davon ausgegangen werden, dass den Distriktnetzwerken im Dritten Italien die richtige Balance zwischen Differenzierung und Integration, Autonomie und Abhängigkeit, Kooperation und Wettbewerb, Offenheit und Geschlossenheit, rasche/flexible Veränderungen und Stabilität, Erweiterung und Einengung des Handlungsspielraums, fester Kopplung und lose Kopplung gelingt.

Die Akteure der Netzwerke in Industriedistrikten sind idealtypisch sozial kompetent, nicht opportunistisch, rational, fair, konsensorientiert, in betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragen beschlagen, verantwortungsbewußt, problemlösungsorientiert, vertrauensvoll, offen, ambiguitätstolerant. Sie jonglieren gekonnt mit Komplexität, haben hohe interaktive Fähigkeiten und bilden "Mannschaften". Sie haben ein hohes Maß an Eigeninitiative und Wettbewerbsgeist und sind gleichzeitig gegenüber ihren "Mannschafts"-Partnern loyal.

Der Erfolg von Unternehmensnetzwerken des Industriedistrikts ist an bestimmte Praktiken der Akteure gebunden. Insbesondere handelt es sich hierbei um folgende Verhaltens- sowie Denk- und Deutungsmuster:

Die Akteure unterhalten langfristige, lose, auf Reziprozität und Vertrauen basierte Beziehungen. Diese sind personengebunden und multiplex, d. h. zwischen denselben Partnern bestehen mehrere Beziehungen unterschiedlichen Inhalts. Private und berufliche Sphäre werden miteinander verflochten, die informelle Beziehungsebene erlangt besondere Bedeutung. Die Beziehungen werden in häufigen persönlichen und *face-to-face*-Kontakten kontinuierlich gepflegt.

Die Akteure beziehen in ihr Handeln mehrere parallele und redundante Informations- und Handlungsressourcen ein. Sie handeln gelegheitsorientiert und problemorientiert, ebenso prozeß- und kundenorientiert. Sie überprüfen periodisch ihre Prioritäten und passen sie den veränderten Bedingungen an. Die Akteure handeln nach dem Prinzip der Ausgewogenheit und Gegenseitigkeit sowie der Fairness. Sie sind bereit, die kurzfristige Befriedigung ihres Eigeninteresses hinter Kompromißlösungen im Gesamtinteresse zurückzustecken. Die Teilnahme am Netzwerk ist freiwillig. Konflikte werden konsensorientiert gelöst, die *voice*-Option der *exit*-Option vorgezogen.

Die Akteure verfügen über eine ausgeprägte Ambiguitätstoleranz. Sie erlaubt ihnen, die hybriden Regeln, die relativ ungenauen Rollenzuweisungen und die ständig wechselnden Prioritäten zuzulassen, die für die Flexibilität und den Erfolg von Netzwerken so maßgeblich ist. Diese Ambiguitätstoleranz schlägt sich auch in den recht allgemein gefaßten relationalen Verträgen nieder, die Raum für die Anpassung an geänderte konkrete Bedingungen ermöglichen, ohne den Vertrag selbst in Frage zu stellen.

Die Akteure nehmen freiwillig an der Netzwerkkooperation teil, um Risiken und Unsicherheiten zu verringern. Aus ihrer Sicht überwiegen die Vorteile gegenüber den Nachteilen, wie sie etwa aus der tatsächlich bestehenden gegenseitigen Abhängigkeit erwachsen. Die Akteure verfolgen wohl ihre eigenen Interessen und erkennen die legitimen Interessen anderer an, sofern sie nicht auf Kosten der Netzwerkpartner durchgesetzt werden. Die Akteure verfügen über einen ausgeprägten Sinn für Fairness. Sie vertrauen auf die Kompetenz und die Fairness ihrer Partner, mit denen sie Zielvorstellungen und Werte teilen. Mit ihren Partnern verbindet sie ein starkes Wir-Gefühl. Sie überwinden ihre partikularistischen Neigungen, sind konsensorientiert und haben mehr die kollektiven Ziele als die eigene Nutzenmaximierung im Blick.

Von den beschriebenen Interaktions-, Handlungs- Denk und Deutungsmustern ausgehend soll das empirische Material analysiert werden um zu klären, ob die befragten venetischen

Unternehmer diese Netzwerkpraktiken umsetzen, indem sie den impliziten Regeln ihrer Kultur folgen.

4. Hypothesenset

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die sozio-kulturellen Bedingungen von innovativen Netzwerken zu analysieren und zu prüfen, ob es – wie vielfach für das Dritte Italien behauptet – einen Zusammenhang zwischen der lokalen/regionalen Kultur und den modernen sozio-ökonomischen Netzstrukturen von KMU²⁴ gibt, die den vernetzten Unternehmen eine erfolgreiche Beteiligung am ökonomischen Globalisierungsprozeß ermöglichen.

Um dem Zusammenhang von Netzwerkökonomie und Kultur auf die Spur zu kommen, wurden zuerst verschiedene Diskurse – Neoregionalismus, soziales Kapital, innovatives Milieu, Industriedistrikt und flexible Spezialisierung – und ihre Ausführungen zu den sozio-kulturellen Bedingungen von Unternehmensnetzwerken gegenübergestellt. Unter den Erklärungsangeboten für die Vernetzung fällt die häufige Nennung von regionalen Praktiken, Routinen und Gepflogenheiten und dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft ins Auge.

Nach der allgemeinen Einordnung des Themas in den Zusammenhang zwischen Ökonomie und Kultur wurde schließlich in den verschiedenen Ansätzen der Netzwerkforschung nach Hinweisen auf den Einfluß von sozio-kulturellen Bedingungen auf Unternehmensnetzwerke gesucht. Ein wesentlicher Vorteil der Vernetzung ökonomischer Akteure ist die Reduktion von Komplexität und Unsicherheit und eine erhöhte Handlungsfähigkeit. Die Ausbildung und der Erfolg von Unternehmensnetzwerken ist an Bedingungen geknüpft. In diesem Zusammenhang taucht auch im Netzwerkdiskurs der Verweis auf Praktiken und Routinen und auf die Zugehörigkeit zum Netzwerk wieder auf, sie werden aber differenzierter als bestimmte Interaktions-, Handlungs-, sowie Denk- und Deutungsmuster der Akteure benannt.

Mit der Globalisierung geht nicht notgedrungen und selbstverständlich der Bedeutungsverlust regionaler Wirtschaftsräume einher. Es gibt "glückliche Orte", an denen die lokalen Bedingungen ökonomischen Handelns mit der Globalisierung kompatibel sind (vgl. Storper 1997). Sie heben sich durch auffällig dichte Netzwerke von kleinen und mittelständischen Unternehmen von anderen Regionen ab. Diese Netzwerkökonomie mit ihrer Zergliederung des Produktionsprozesses in einzelne Phasen und dessen Verteilung auf mehrere

²⁴ kleine und mittelständische Unternehmen

Unternehmen der Region setzt eine soziale Struktur, eine Kultur und ein politisches System voraus, die ihr kongruent sind. Die Kultur, die der Netzwerkökonomie zugrunde liegt, ist eine Kooperationskultur. Sie schaltet das markttypische Konkurrenzverhalten der ökonomischen Akteure nicht aus, mildert es aber gegenüber den eigenen Partnern ab.

Die im Szenario beschriebenen Netzwerke kleiner und mittelständischer Unternehmen sind nicht das Ergebnis politisch konzertierter, bewußter Entscheidungen. Es handelt sich um emergente Netzwerke. Sie sind das unerwartete und unbeabsichtigte Ergebnis vieler einzelner unbewußter Entscheidungen. Dieser "spontane" Charakter kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Netzwerkbildung mit den im Kulturgut der jeweiligen lokalen Gesellschaft versteckten Ressourcen zusammenhängt. Die Akteure folgen kulturell gefestigten impliziten Verhaltensregeln, die bereits vor der Industrialisierung bestanden haben können und die sie auf die ökonomischen Beziehungen ausdehnen. Jedenfalls stößt die Netzwerkbildung in einigen Gesellschaften auf eine breite Akzeptanz, während in anderen solche Netzwerke entweder nicht zustande kommen oder aber nicht diese starke globale Performanz erreichen. Die Emergenz der Netzwerke verweist auf die kulturelle Kontinuität ohne Brüche in diesen lokalen Gesellschaften und läßt darauf schließen, dass sich die ökonomischen Akteure – mit Pierre Bourdieu (1998) – nach ihnen bekannten, aber nicht weiter hinterfragten Mustern "im Kopf" verhalten. Stefan Krätke (1995) nennt es eine "Vernetzungsmentalität".

Dass die Vernetzung den beteiligten Unternehmen wirtschaftliche Vorteile bringt, liegt nach dem nunmehr Jahrzehnte anhaltenden Erfolg des Dritten Italien auf der Hand. Die Frage ist indes aber, ob die Vernetzung rein ökonomisch auf das rationale Handeln abstellend erklärt werden kann oder ob es für die Unternehmer nicht doch kontextgebundene Motive gibt. Ökonomisches Handeln ist nicht kontextfrei, sondern findet innerhalb eines sozio-kulturellen Rahmens statt. Die soziale *embeddedness* ökonomischen Handelns bedeutet auch, dass die Akteure ihre ökonomischen Interaktionen nach den ihnen aus dem Alltagsleben vertrauten Mustern gestalten. Ökonomisches Handeln ist inkulturiert. Die Kultur stellt Standards bereit, die die Interaktion und das Handeln der Menschen orientieren. Die Ökonomie gibt wohl mit den technischen und organisatorischen Anforderungen weltweit Strukturen vor. Auf der Mikroebene allerdings werden diese Strukturen kulturell ausgefüllt. Die Kultur liefert jene impliziten Regeln, die Interaktionen und Handeln erleichtern, weil sie als gegeben angenommen werden können. In diesem Sinne reduziert Kultur Unsicherheit und Komplexität des ökonomischen Handelns.

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung ist die Annahme, dass die venetischen Unternehmer ihre Geschäftsbeziehungen nach den ihnen vertrauten Mustern gestalten und Netzwerke bilden. Die Interaktions- und Handlungsmuster, die zur Bildung der Netzwerke führen, fallen mithin unter jene Selbstverständlichkeiten, die die kulturelle Prägung ausmachen. Besonders die Merkmale von Netzwerkbeziehungen wie Reziprozität, Interdependenz und gegenseitiges Vertrauen – die typisch für nachbarschaftliche Beziehungen sind – deuten darauf hin, dass die Unternehmer Netzwerke bilden, indem sie die impliziten Verhaltensregeln von der Alltagsebene auf die ökonomische Ebene übertragen und übertragen.

Die vorliegende Untersuchung ist keine strukturelle Netzwerkanalyse. Weder werden ihre Methoden – an die Soziometrie angelehnte Verfahren oder mathematische Modelle – angewandt, noch ist der theoretische Ansatz eine Netzwerktheorie. Gleichwohl ist der vorliegenden Untersuchung der Netzwerkbegriff zentral. "Netzwerk" bezeichnet hier ein empirisches Phänomen, welches das sichtbare Ergebnis dessen ist, was eigentlich untersucht werden soll. Die Untersuchung beschränkt sich nicht auf die Analyse der Netzwerkstruktur, sondern sie richtet ihr besonderes Interesse auf die Praktiken der ökonomischen Akteure, die zu diesem Ergebnis führ(t)en und es aufrechterhalten, oder anders ausgedrückt, die auf kultureller Prägung beruhende Netzwerkkompetenz der Akteure.

Die strukturelle Netzwerkanalyse birgt die Gefahr, diejenigen Dimensionen zu vernachlässigen, die dem Einzelnen und seinen dyadischen Beziehungen sowohl vorausgehen als auch gleichzeitig über sie hinausgehen, nämlich die Werte oder einfach die Gepflogenheiten und die kulturellen Modelle, auf denen die sozialen Interaktionen beruhen.

Die qualitative Netzwerkanalyse dagegen ermöglicht, die Dynamik sowie den Kontext und die Geschichte von Netzwerkbeziehungen zu berücksichtigen. Insbesondere bezieht sie auch die informellen, nicht vertraglich abgesicherten Beziehungen zwischen den Akteuren mit ein, die für innovative Unternehmensnetzwerke so wesentlich sind. Die beziehungsorientierte qualitative Netzwerkanalyse verzichtet auf Soziometrie und konzentriert sich auf die Stärke der Netzwerkbeziehungen, auf ihre Dauer, ihre Intensität und den Ressourceneinsatz. Ausgetauschte Ressourcen können Geld, Informationen, Kontakte, Arbeitsleistungen, Ratschläge, Empfehlungen und Ermutigungen sein – im weitesten Sinne jede Unterstützung, die ein Akteur durch seine Netzwerkpartner erfährt.

Eine zusätzliche Problematik erwächst für die vorliegende Untersuchung aus der Tatsache, dass in den verschiedenen Diskursen zu den Unternehmensnetzwerken des Dritten Italien erst

gar nicht die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass sich die Netzwerke über die regionalen Grenzen hinweg ausdehnen könnten. Für den Industriedistrikt von Montebelluna scheint das aber der Fall zu sein. Die qualitative Netzwerkanalyse kann diesbezüglich klären, ob die Stärke der Netzwerkbeziehungen (Inhalt, Intensität und Ressourceneinsatz) auch mit Partnern jenseits der regionalen Grenzen unverändert bleibt und tatsächlich von einem Gesamtnetzwerk gesprochen werden kann.

Über die Erhebung der bestehenden Netzwerkbeziehungen hinaus ist das Ziel der qualitativen Netzwerkanalyse letztlich die Identifikation und Beschreibung der Interaktions- und Handlungsmuster der venetischen Unternehmer, um schließlich die dahinterliegenden Denk- und Deutungsmuster bzw. die "Vernetzungsmentalität" der Akteure offenzulegen, die sie zu ökonomischem Erfolg führten. Erwartet wird, dass die Analyse auch diejenigen Elemente sichtbar macht, welche die Ausbildung dauerhafter Beziehungszusammenhänge befördern und die mit Arnold Windeler (2001) räumliche Nähe, familiäre, ethnische, parteiliche oder religiöse Zugehörigkeit, ökonomisches Interessenskalkül, Verträge, Vertrauen und/oder Eigenschaften von Akteuren sein können.

TEIL 2 – Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung konzentriert sich auf einen Teil des Dritten Italiens. Venetien im Nord-Osten Italiens nimmt insofern eine Sonderstellung im Dritten Italien ein, als es sich innerhalb weniger Jahrzehnte seit Mitte des 20. Jhs. von einer der ärmsten zur ökonomisch erfolgreichsten Regionen Italiens wandelte. Im folgenden sollen jene Besonderheiten, Brüche und Kontinuitäten des regionalen Entwicklungspfades dargestellt werden, die den Kontext für die so erfolgreichen Netzwerke kleiner und mittelständischer Unternehmen bilden.

1. Die Wirtschaftsregion Venetien

Venetien ist zuallererst ein politischer Begriff und bezeichnet eine der 20 Verwaltungsregionen der Republik Italien. Die Hauptstadt der Region ist Venedig. Darüber hinaus ist Venetien ein geographischer Begriff und bezeichnet das Territorium im Nord-Osten Italiens zwischen Verona und Venedig, Rovigo und Belluno mit seinen sozialen, kulturellen, ökonomischen und politischen Eigenheiten. Zusammen mit den Regionen Marken, Toskana, Emilia-Romagna, Friaul-Julisch Venetien und Trentino-Südtirol bildet Venetien das Dritte Italien.

1.1. Venetien und das Dritte Italien

Seit Arnaldo Bagnasco (1977) in seinem für die weitere Forschung grundlegenden Buch "Tre Italie" die territorial differenzierte Entwicklung Italiens thematisierte und den Begriff "Drittes Italien" einführte, ziehen die betreffenden Regionen mannigfaltige Aufmerksamkeit auf sich. Robert Putnam (1993) und teilweise auch Francis Fukuyama (1995) beziehen sich in ihren Ausführungen zum sozialen Kapital auf Untersuchungen in Italien. Piore und Sabel (1989) gehen bei der Beschreibung von Systemen flexibler Spezialisierung ausdrücklich von der Beobachtung der Regionen Mittel- und Nordost-Italiens aus. Eine ganze Reihe von Geographen (Bathelt 1988; Krätke 1995; Bathelt/Glückler 2001), Ökonomen (Brusco 1983; Becattini/Rullani 1993; Mistri 1997; Dei Ottati 1995) und Soziologen (Pichierri 1998; Bagnasco 1999b; Perulli 2000) befassen sich speziell mit dem Phänomen des Dritten Italiens. Anfang der 90er Jahre des 20. Jhs. war das Dritte Italien "zu einem geflügelten Wort für regionales Wachstum in vernetzten Strukturen geworden" (Bathelt 1998, 249).

Unter den Regionen des Dritten Italiens erfährt Venetien insofern eine besondere Beachtung, als es sich von einer der ärmsten Agrarregionen Italiens zu einer blühenden Region auf der

Basis einer Neointustrialisierung entwickelte, die im wesentlichen von kleinen und mittelständischen Unternehmen getragen wird (vgl. Franzina 1994; Krämer-Badoni 1993; Piccinato 1993; Fondazione Corazzin 1987; Bernardi 1985). Der wirtschaftliche Aufschwung Mitte der 80er Jahre des 20. Jhs. kam auch für aufmerksame Beobachter überraschend. Unerwartet war nicht der Erfolg als solcher. Vielmehr erstaunte, wie schnell sich die Veränderungen vollzogen und wie mühelos Handwerker zu Unternehmern wurden.

Arnaldo Bagnasco (1977) versäumte nicht darauf hinzuweisen, dass seine Lesart die unbestreitbar vorhandenen Unterschiede zwischen den Regionen des Dritten Italien vernachlässigt und allein die Gemeinsamkeiten herausstellt. Dennoch werden die betreffenden Regionen teilweise auch gegenwärtig noch als homogen betrachtet und Unterschiede nur zögerlich thematisiert. Eine differenzierte Betrachtung wird seit den 90er Jahren vor allem durch die Untersuchungen zum "Nord-Osten" Italiens vorangetrieben. Die Regionen des Nord-Ostens – Venetien, Friaul-Julisch Venetien und Trentino-Südtriol – sind agrarisch geprägt, traditionsverbunden und konservativ. Der Produktionsprozeß ist wie im übrigen Dritten Italien auf viele miteinander vernetzte kleine und mittlere Unternehmen verteilt, aber im Vergleich zur Emilia-Romagna stärker dezentralisiert und stärker vom *Subcontracting* externer Betriebe abhängig. Auch ist er insgesamt in einen vergleichsweise weniger innovativen sozio-ökonomischen Kontext eingebettet – "wenn man außer Acht läßt, dass 1965 in eben dieser Region eines der größeren industriellen Wunderwerke dieses Industrialisierungsmodells Gestalt annahm: das Benetton-Imperium" (Mingione 1992, 318).

Auch Patrizia Messina (2001) wählt den Vergleich zwischen Venetien, der "weißen" Region *par excellence* und der Emilia-Romagna, der "roten" Region *par excellence*, um die Unterschiede zwischen den Regionen des Dritten Italien jenseits der offensichtlichen Gemeinsamkeiten zu analysieren. Venetien wählt traditionell christdemokratisch, die Emilia-Romagna traditionell sozialistisch, seit der Nachkriegszeit kommunistisch. In beiden Regionen gibt es aufgrund einer starken lokalen Gemeinschaft und der politischen Machtkonzentration in einer einzigen Partei geringe soziale Konflikte. Wie Messina zeigt, führte die unterschiedliche historische Entwicklung der beiden Regionen letztendlich zu demselben Ergebnis, nämlich zum vernetzten System kleiner und mittelständischer Unternehmen, obwohl die *governance*-Netzwerke der lokalen Systeme völlig unterschiedlich funktionieren und insbesondere dem lokalen politischen Akteur in den beiden Modellen eine grundlegend andere Rolle zukommt. Zusammenfassend weist die Form der ökonomischen *governance* in Venetien folgende Merkmale auf: der Vorrang von informellen gegenüber

institutionellen Netzwerken, die Trennung von sozialem Engagement und ökonomischem Handeln und eine überwiegend antistaatliche Einstellung, die die Selbstregulierung dem öffentlichen Eingriff vorzieht. In der Emilia-Romagna ist der lokale politische Akteur ein gleichrangiger Partner in den *governance*-Netzwerken mit entsprechend starker Möglichkeit zur Einflußnahme. Die Produktionsnetzwerke unterscheiden sich in Venetien und in der Emilia-Romagna also nicht wesentlich, wohl aber unterscheiden sich die regionalen Netzwerke in ihrer *governance*.

Das Bild, das Arnaldo Bagnasco (1977) von den Regionen des Dritten Italien in den 70er Jahren des 20. Jhs. zeichnet, ist in seinen Grundzügen bis heute unverändert geblieben. Die Regionen sind mit einem dichten Netz von kleinen und mittelgroßen Städten überzogen, in denen traditionelle Handwerksstrukturen und kleine wie mittelständische Unternehmen der Textil-, Bekleidungs-, Möbel-, Maschinenbau-, Brillen-, Schmuck-, Schuh- und Lederwarenbranche eine führende Rolle spielen. Jedes Unternehmen ist auf wenige Produktionsschritte spezialisiert. Durch enge Produktionsverflechtungen mit anderen Unternehmen und gemeinsame Marketing- und Verkaufsstrategien sind sie in der Lage, sich auf dem Markt qualitativ hochwertiger Produkte mit intensivem Design weltweit zu positionieren.

Die Ökonomie der Peripherie, wie Bagnasco sie auch nennt, zeichnet sich durch eine reife, aber nicht neueste Technologie, durch eine günstige Kostenstruktur aufgrund niedriger Arbeitskosten und des flexiblen Einsatzes von Arbeitskräften und durch die Flexibilität in der Herstellung kleiner Stückzahlen und kleiner Serien von Produkten mit einer hohen Design-, Innovations- und Arbeitsintensität (vgl. Bathelt 1998). Periphere Unternehmen charakterisiert Bagnasco folgendermaßen: geringe Größe, Produktion auf Nachfrage oder in kleiner Serie, Ausrichtung auf einen Wettbewerbsmarkt und nicht auf Marktsättigung, eingeschränkte Möglichkeit in Bezug auf die Entlohnung der Arbeitskraft, das Erfordernis, diese flexibel einzusetzen und schließlich Nicht-Tendenz zum Wachstum.

Die diffuse Ökonomie ist eng mit dem Territorium verknüpft. Sie beruht nicht nur auf der räumlichen Aggregation einer Reihe ähnlicher Unternehmen, sondern auf komplexen Organismen von mittelständischen, kleinen und kleinsten Unternehmen, die letztlich Teile eines integrierten, über das Territorium verstreuten Produktionssystems sind. Hinzu kommen ein besonders flexibler Arbeitsmarkt und spezifische sozio-kulturelle Merkmale der betreffenden Regionen.

Als in den 70er Jahren die standardisierte Massenproduktion des Fordismus in die Krise kam, rückten die Unternehmensnetzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen mit flexibel spezialisierter Produktstruktur, wie sie im Dritten Italien entstanden waren, in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Sie erschienen besonders geeignet, um Wachstum und Stabilität auf regionaler Ebene zu sichern. Die Euphorie über dieses Phänomen ist allerdings mittlerweile einerseits "der Erkenntnis gewichen, dass große multinationale Unternehmen nach wie vor die Weltwirtschaft dominieren und sich das Bild des '*Small is Beautiful*' wohl nur in einigen Nischen durchgesetzt hat" (Bathelt 1998, 247). Andererseits ist das Modell des Dritten Italien nicht ohne weiteres auf andere Regionen übertragbar (vgl. Dei Ottati 2001; Bathelt 1998). Nach Auffassung von Gabi Dei Ottati (2001) müssen dafür drei Voraussetzungen vorliegen: Zum einen muß in den betreffenden Regionen diffuses Wissen (*tacit knowledge*) vorhanden sein, das kurzfristig eingesetzt werden kann, wie etwa eine Handwerks- und Industrietradition. Des weiteren braucht es eine soziale Einstellung zum Wettbewerb und eine starke Neigung der Menschen zur selbständigen Arbeit, zu eigenverantwortlichem Handeln und zur Eigeninitiative. Schließlich muß es eine soziale Einstellung zur Kooperation geben. Dafür sind die bestehenden sozialen und institutionellen Regeln der Kooperation von maßgeblicher Bedeutung. Sollte dieser kooperationsfördernde Kontext nicht von vorne herein bestehen, so ist die Übertragbarkeit des Modells des Dritten Italien nur mehr insofern möglich, als die Eigeninitiative der Akteure bewußt gefördert werden kann. Entscheidend für den Erfolg dieses Unterfangens ist, dass die Entwicklung von unten nach oben verläuft.

Die besonderen sozio-kulturellen Strukturen der Regionen des Dritten Italien bilden eine entscheidende Voraussetzung für das "stabile regionale Verflechtungsmuster" (Bathelt 1998, 263) und die Basis der Kooperationskultur. Vertrauensbeziehungen und gleichberechtigte Partnerschaften zwischen den lokalen Herstellern sind ein besonderes Merkmal der Regionen des Dritten Italien (vgl. Harrison 1992). Die räumliche Nähe erleichtert und beschleunigt den Prozeß der Vertrauensbildung, ist aber keine hinreichende Voraussetzung dafür. Allein eine regionale Ballung von Unternehmen bedeutet nämlich nicht automatisch, dass die dort vorzufindende Industriestruktur ein Abbild des Dritten Italien ist, wie Ash Amin (1989) in seiner Studie über die Ballung von Schuhherstellern in Neapel belegt. Es fehlen dort die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Institutionen, die das Entstehen einer kollektiven Ordnung fördern. Eine weitere Besonderheit des regionalen Produktionsmodells im Dritten Italien liegt darin, dass die Vertrauens- und Kooperationsbeziehungen die Wettbewerbsorientierung nicht ausschließen. Soziale Kontrolle verhindert ferner einen

Vertrauensmißbrauch durch betrügerische Handlungen einzelner Personen und Unternehmen (vgl. Brusco 1982).

Zu den sozio-kulturellen Strukturen hinzu kommen sozio-ökonomische Voraussetzungen wie ein dichtes Netz an ergänzenden Service- und Zulieferangeboten, ein "hochwertiger lokaler Arbeitsmarkt" (Bathelt 1998, 261), womit Harald Bathelt das Fehlen militanter Formen der Arbeitsorganisation und in ausreichend großer Zahl verfügbare spezialisierte, disziplinierte und motivierte Arbeitskräfte meint. Ferner dürfen nur geringe formale Barrieren für den Wechsel von einer abhängigen zu einer selbständigen Tätigkeit und umgekehrt bestehen.

Die Unternehmensnetzwerke des Dritten Italien benötigen bestimmte technisch-ökonomische Voraussetzungen. Technologische Grundbedingungen sind die Zerlegbarkeit der Herstellung in einzelne Produktionsschritte und die Möglichkeit ihrer räumlichen Trennung. Außerdem verlangt eine derartige Produktionsstruktur bestimmte Marktstrukturen. Sie ist für Nischenprodukte mit individualisierter, schwankender Nachfrage geeignet. Massenmärkte kann sie nicht bedienen.

Das Dritte Italien hat auch seine Schattenseite. Harald Bathelt (1998) nennt soziale und wirtschaftliche Mißstände wie Schwarzarbeit, Unterbezahlung, Steuerhinterziehung, eine unzureichende soziale Absicherung der Beschäftigten und die Mißachtung von Arbeitsschutzbestimmungen. Gefahren erwachsen aus der Vertrauensseligkeit und dem *Lock-in*. Der Strukturwandel könnte die regionalen Produktionsnetzwerke durch Importe aus Ländern mit niedrigen Produktionskosten und Produktionsverlagerungen ins Ausland oder durch Großunternehmen, die nach und nach kleine und mittelständische Betriebe akquirieren aus dem Gleichgewicht bringen. Schließlich basiert die Ökonomie der Unternehmensnetzwerke des Dritten Italien auf Nischenprodukten. Stiege die Nachfrage, würde das Produktionsgefüge gestört. Massenmärkte könnte sie nicht bedienen.

Der Prozeß, der zur diffusen Ökonomie der kleinen vernetzten Unternehmen führte, läßt sich ganz wesentlich auf die kulturellen Besonderheiten der Regionen des Dritten Italien zurückführen. Er zeichnete sich bereits in den 50er Jahren des 20. Jhs. ab und erreichte seinen ersten Höhepunkt mit der Krise der fordistischen Großunternehmen in den 70er Jahren. Die Basis für die ökonomische Entwicklung bilden die lange Handwerkstradition und die Verbreitung der Halbpacht (*mezzadria*²⁵) schon seit Beginn des 20. Jhs., die die Entwicklung

²⁵ Die *mezzadria* ist eine in Norditalien verbreitete, 1982 durch Gesetz abgeschaffte besondere Art von Pachtvertrag in der Landwirtschaft, der zwischen einem Grundeigentümer und einer Pächterfamilie geschlossen wurde.

technologischer Fertigkeiten, den Geschäftssinn und den Unternehmungsgeist förderten (vgl. Bagnasco 1977; Mingione 1992; Krämer-Badoni 1993; Brunetti 2000).

Das kulturelle Erbe der Regionen des Dritten Italien umfaßt, neben dem Unternehmungsgeist, in ausreichend hoher Zahl verfügbare Arbeitskräfte mit handwerklichen Fertigkeiten, aber auch die Verbreitung der Heim- und Akkordarbeit und der parallelen Ausübung mehrerer beruflicher Tätigkeiten, welche die Arbeitskosten niedrig halten und einen flexiblen Einsatz der Arbeitskräfte ermöglichen, der Fortbestand der Familie als sozio-ökonomischer Einheit und eine besondere Form der sozialen Integration, die auch mit der bis in die Vorkriegszeit zurückreichenden Vorherrschaft einer einzigen Partei (der christdemokratischen oder der sozialistischen bzw. kommunistischen) zusammenhängt.

Zu diesen Faktoren hinzu tritt die besondere Art, in der die sozio-ökonomische Entwicklung im Dritten Italien verlief. Sie führte nicht zu einem radikalen Bruch mit den bestehenden sozialen und kulturellen Strukturen, sondern letztere wurden den neuen ökonomischen Formen angepaßt (vgl. Bagnasco 1977). Auf diese Art und Weise konnten im Entwicklungsprozeß die Wesenszüge der traditionellen (bäuerlichen) Gesellschaft überleben, die gegenwärtig als Elemente der sozialen Kontrolle und Integration betrachtet werden können. Dies zeigt sich beispielsweise in den besonderen Produktionsverhältnissen. Es ist wohl wahr, so Bagnasco, dass die Industrie niedrige Arbeitskosten fordert. Gleichzeitig werden die niedrigen Arbeitskosten aber auch durch die sozialen Bedingungen der Reproduktion der Arbeitskraft garantiert und aufrechterhalten. Die Dezentralisierung und territoriale Zerstreung der Produktion schwächt zwar die Position der Arbeiterklasse, eröffnet aber auch die Möglichkeit, integrative oder Ersatzquellen zum Fabriklohn zu erschließen, fördert Teilzeitarbeit und eine enge Verbindung von kleiner landwirtschaftlicher Produktion und Lohnarbeit, für die das eigene Haus bzw. der eigene kleine Hof eine maßgebliche Rolle spielen. Was zunächst wie das Überleben einer traditionellen sozialen Realität erscheinen könnte, was es in der Tat *a u c h* ist, wie Bagnasco betont, erweist sich in diesem Licht als eine Neudefinition von bestehenden Elementen, die in der diffusen Ökonomie eine wichtige Funktion übernehmen. Dass in diesem Entwicklungsprozeß das bestehende soziale und territoriale Gleichgewicht erhalten blieb, geht letztlich auch auf die Art und Weise zurück, in der die industrielle Initiative von politischer Seite gefördert wurde. Sowohl Handwerker als auch *mezzadri* waren die Klientel der christdemokratischen Partei, die seit der Gründung der Republik Italien (1946) in wechselnden Koalitionen an der

Regierung war. Mit Vergünstigungen für kleine landwirtschaftliche und handwerkliche Betriebe versuchte sie, sich diese Klientel entsprechend gut zu halten.

In gewisser Weise ist die Industrialisierung der allesamt ländlichen Regionen des Dritten Italien eine Anpassung der Tätigkeit des Handwerkers und des kleinen Grundbesitzers oder Halbpächters (*mezzadro*). Teils fand die diffuse Ökonomie im Dritten Italien einen ihr homogenen ökonomischen und sozialen Kontext vor, teils formte sie ihn. Im Ergebnis führte sie in den betreffenden Regionen zwar nicht zu einem durchschnittlich hohen Niveau des Einkommens und Konsums, verschonte sie aber auch von den mit der intensiven Wirtschaftsentwicklung typischerweise einhergehenden sozialen Zerfallerscheinungen (vgl. Bagnasco 1977).

Bei der Erklärung, was dieses System ermöglicht und am Leben erhält, wird in der Literatur vielfach auf das soziale Kapital verwiesen, das insbesondere das kooperative Verhalten der Unternehmer fördert (vgl. Putnam 1993; Inglehart/Granato/Leblang 1996). Allein die Tatsache, dass das soziale Kapital für die wirtschaftliche Entwicklung der italienischen Regionen mit kleinen Unternehmen während des wirtschaftlichen Aufschwungs in der Nachkriegszeit nicht sofort einsetzbar war, bedeutet nicht notwendigerweise, dass es den Gemeinschaftssinn und das Vertrauen ebenso wie das lokale Beziehungsnetzwerk damals nicht gegeben habe, so Bagnasco (1999b). Es bedeutet nur, dass es anderer bestimmter Umstände bedurfte, um das soziale Kapital für die wirtschaftliche Entwicklung einzuspannen. Diese Voraussetzungen lagen erst im Postfordismus vor, als die Herstellung kleiner Serien standardisierter Produkte und die Befriedigung einer individualisierten Nachfrage technisch möglich wurden. Erst dadurch, dass der inzwischen erreichte Stand der technischen Entwicklung erlaubte, den Produktionsprozeß in einzelne und voneinander getrennt durchführbare Schritte zu zerlegen, erst durch diese standardisierte Zergliederung des Produktionsprozesses wurden die einzelnen Produktionsschritte auch geldwertlich benennbar und also verkäuflich. Zu diesen allgemeinen ökonomischen und technischen Voraussetzungen kamen, wie Ash Amin und Nigel Thrift (1992) am Beispiel der Toskana zeigen, die Beschränkung der Unternehmen auf Nischenprodukte und noch andere "Zufälle" wie etwa der schwache Kurs der italienischen Lira Anfang der 80er Jahre, der den Export beflügelte. Immerhin aber, so merken Amin und Thrift zu Recht an, waren die Unternehmer des Dritten Italien in der Lage, diese Zufälle für sich zu nutzen.

1.2. Der Entwicklungspfad der Region Venetien

Venetien gilt als eine gelungene Symbiose zwischen industrieller und agrarischer Entwicklung. Seine Besonderheit liegt in der rasanten ökonomischen Dynamik bei gleichzeitiger sozialer Stabilität. Die Basis der ökonomischen Entwicklung sind die Familienbetriebe (ca. 80% der 1990 etwa 321.000 Unternehmen). Innerhalb weniger Jahrzehnte schwang es sich von der ärmsten Region Norditaliens, deren Bevölkerung seit dem Ende des 19. Jhs. in drei Emigrationswellen auf der Suche nach Arbeit und Brot das Land verließ, zu einer der wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen Italiens auf, in der Unternehmer händierend nach Arbeitskräften suchen. Andererseits stellt sich die Region als traditionsverhaftet und wertkonservativ dar, deren Gesellschaft die Veränderungen ohne große Brüche überlebt hat (vgl. Bernardi 1985; Bagnasco 1999b; Messina 2001). Überhaupt zeigt die venetische Gesellschaft eine große Fähigkeit zur Selbstregulierung, so dass die für eine Gemeinschaft typischen, auf Reziprozität gegründeten Beziehungen nicht nur überleben, sondern sich ständig reproduzieren, wenn nicht sogar vermehren (vgl. Fondazione Corazzin 1987).

Abbildung 2 – Bruttoinlandsprodukt italienischer Regionen (Preisstand: 1985)

Die ökonomische Entwicklung Venetiens vollzog sich seit den 50er Jahren des 20. Jhs. rapide. Der Industrialisierungsgrad (gemessen an der Anzahl der Arbeitskräfte im Industriesektor) stieg von 9,2% im Jahr 1951, auf 18,1% 1991 (1961: 12,3% und 1981: 17,3%)(vgl. Anastasia/Corò 1996). Die Zahl der Beschäftigten verschob sich vom Primär- zum Sekundär- und Tertiärsektor (siehe Tabelle 2). Das Bruttoinlandsprodukt (Preisstand: 1985) stieg zwischen 1970 (100) und 1993 auf 202 an. Die Entwicklung war damit in Venetien so stark wie in keiner anderen italienischen Region (siehe Abbildung 2). Die Dynamik der Unternehmensgründungen und -lösungen ist hoch (siehe Tabelle 1; Quelle: Unioncamera-Cerved).

Der Export stieg im von 4,3% im Jahr 1963 auf knapp 14% im Jahr 1994 an (siehe Abbildung 3; Quellen: Istat, Uic). Venetien hat seit 1985 unter den italienischen Regionen den größten Anteil am gesamten Exportvolumen Italiens (siehe Abbildung 4; Quelle: Istat). Bezogen auf den Anstieg des durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommens gehört Venetien im europäischen Vergleich zu den wachstumsstärksten Regionen (siehe Abbildung 5).

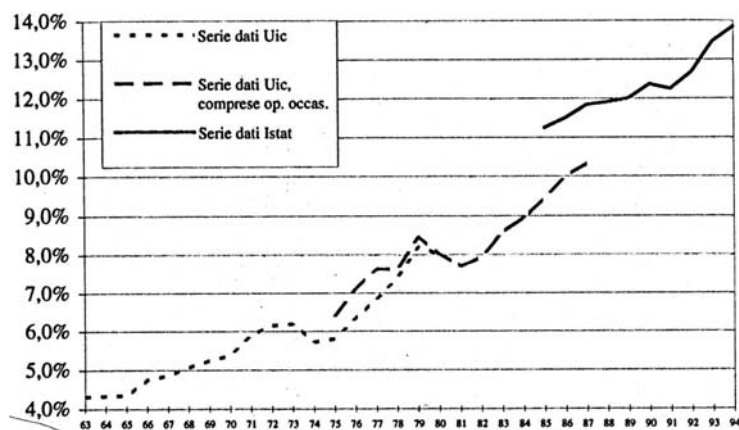


Abbildung 3 – Anstieg des Exportumfangs Venetiens (1963-94).

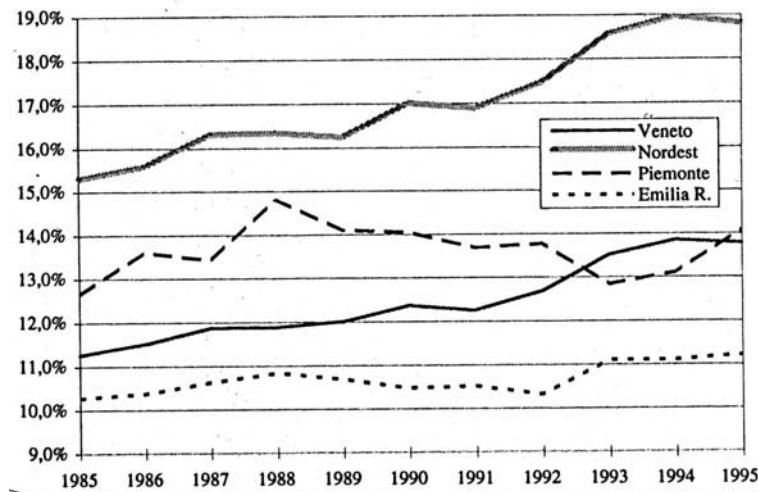


Abbildung 4 – Exportanteil der Regionen am ital. Gesamt-Exportvolumen (1985-95).

Tabelle 1 – Unternehmensgründungen und –lösungen in Venetien (1985-95).

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
	VENETIEN			EMILIA ROMAGNA		
1951	43,1%	32,7%	24,1%	51,8%	25,2%	23,0%
1961	25,3%	44,3%	30,4%	34,0%	36,6%	29,4%
1971	14,0%	48,7%	37,3%	20,0%	42,5%	37,6%
1981	8,5%	45,6%	45,9%	12,5%	40,6%	46,8%
1991	5,8%	44,0%	50,2%	8,0%	38,0%	54,0%

Quelle: ISTAT

Tabelle 2 – Beschäftigung pro Sektor in Prozent (1951-91).

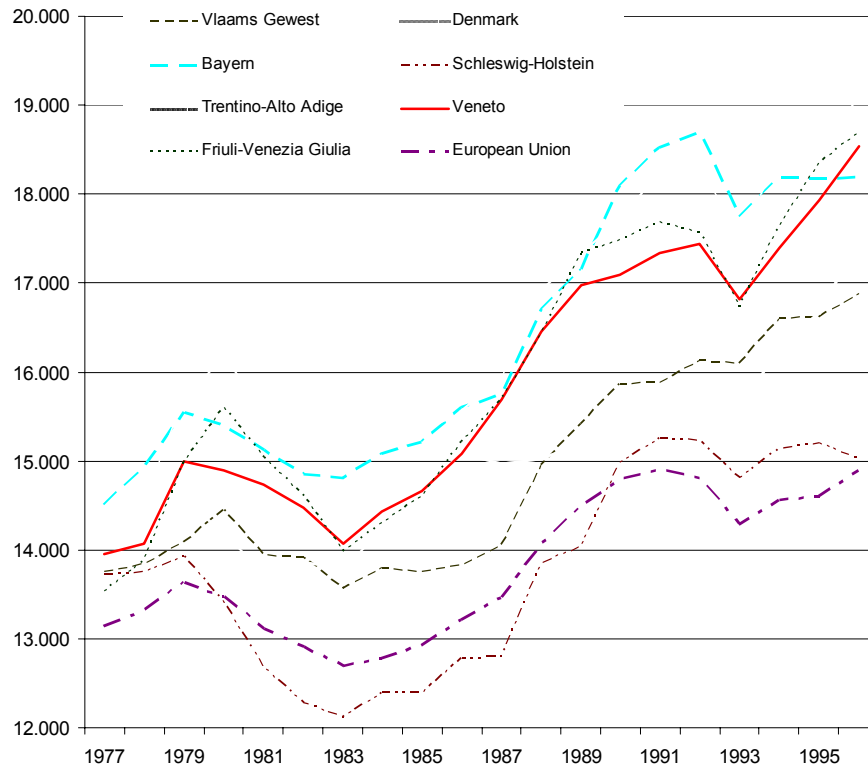


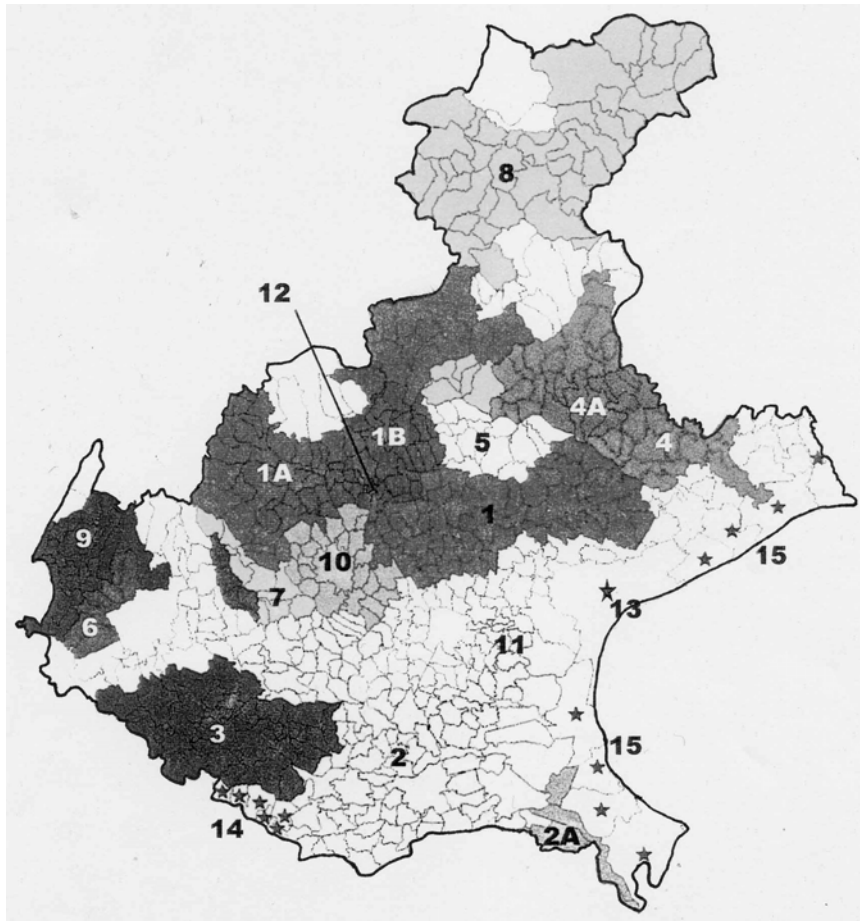
Abbildung 5 - Europäische Regionen mit starkem Einkommenswachstum pro Einwohner (1977-95).

Diesem Bild des ökonomischen Venetiens stehen folgende sozio-kulturelle Merkmale gegenüber (vgl. Bernardi 1985; Krämer-Badoni 1993):

- starke Familienorientierung mit niedriger Scheidungsrate, wenig außerehelich Geborenen und niedriger Abtreibungsquote,
- starke Gemeinschaftsorientierung mit einem hohen Anteil an sozialen Hilfseinrichtungen auf ehrenamtlicher Basis, einem lebhaften lokalen Gemeinschaftsleben und dem höchsten Anteil dialektalen Sprachgebrauchs im Alltagsleben im Vergleich zu allen anderen Regionen Italiens,
- eine hoch entwickelte lokale Identität auf der Basis ausgeprägter lokaler Traditionen,
- schwach ausgeprägte Klassenstruktur mit unscharfen Konturen und hoher Durchlässigkeit,

- niedrige Kriminalitätsrate,
- niedrige Selbstmordrate,
- hohe Dichte an Pfarreien als Indiz für eine hohe Religiosität,
- Erwerbsfleiß und Unternehmungsgeist, der sich in einer starken Dynamik bei den Betriebsgründungen und einem hohen Anteil an Selbständigen zeigt,
- personalisierte Arbeitsverhältnisse,
- Sparsamkeit, die sich an besonders hohen Spareinlagen (und der hohen Dichte an Banken) ablesen läßt,
- ein hoher Eigenkapitalanteil in den Betrieben,
- hohe Ortsbindung und geringe Zahl von Zuwanderungen,
- hoher Anteil an Eigentumswohnungen,
- dezentrale, polyzentrische diffuse Urbanisierung,
- breite Streuung des Grundbesitzes,
- relativ unmittelbarer Zugang zur Natur.

Auch Venetien kann sich nicht gänzlich den Tendenzen der Individualisierung und der Auflösung gemeinschaftlicher Bindungen entziehen, die sich in den Gesellschaften der westlichen Industrienationen der Gegenwart abzeichnen. Selbst Kritiker, die vor einer Mythologisierung des "Modells Venetien" warnen (vgl. Fondazione Corazzin 1987), räumen allerdings ein, dass der starken ökonomischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte des 20. Jhs. ein erstaunlich stabiler (konservativer und traditioneller) sozialer Kontext gegenübersteht.



- | | |
|---|--|
| 1. Area Pedemontana
Textilien und Bekleidung | 10. Vicenza
Schmuck und Metalle |
| 2. Area Meridionale
Textilien und Bekleidung | 11. Brenta
Schuhe |
| 3. Bassa Pianura Veronese
Holz und Möbel | 12. Nove (Vicenza)
Glas |
| 4. Sinistra Piave
Holz und Möbel | 13. Polesine Occidentale
Karussells und Spiele |
| 5. Montebelluna
Sportschuhe | 14. Lagunare Cosiero
Bootswesen |
| 6. Collina Veronese
Schuhe | 1A. Schio-Thiene
Maschinenbau |
| 7. Arzignano
Gerberei und Haushaltsgeräte | 1B. Bassano del Grappa
Materialien für Einrichtung |
| 8. Bellunese und Trevigiana
Brillen | 2A. Delta Po-Chioggia
Landwirtschaftliche Produkte und Fischzucht |
| 9. Veronese
Marmor | 4A. Conegliano
Maschinenbau |

Abbildung 6 – Die Industriedistrikte Venetiens nach der Gesetzesverordnung 1991.

Folgende Faktoren dürften den Entwicklungspfad Venetiens beeinflusst haben:

1.2.1. Halbpacht und Kleinbauerntum

Die *Mezzadria* war eine 1982 durch Gesetz abgeschaffte Art von Pachtvertrag in der Landwirtschaft, der zwischen einem Grundeigentümer und einer Pächterfamilie geschlossen wurde. Von den erwirtschafteten Erträgen standen der Pächterfamilie ein gesetzlich garantiertes Minimum von 60% zu. Den Vertragsparteien stand es frei, eine höhere Quote zu Gunsten des Pächters auszuhandeln. Die Einnahmen aus dem Verkauf der landwirtschaftlichen Produkte wurden in einem Pächterbuch, dem *libretto colonico*, eingetragen, das im Streitfall als Beweismittel galt. Im Falle der Grundstücksveräußerung stand der Pächterfamilie ein Vorkaufsrecht zu. Neben der *mezzadria* sah das Gesetz noch den Pachtvertrag der *colonia parziaria* vor, der im Unterschied zur *mezzadria* zwischen dem Grundeigentümer und einer oder mehreren Einzelpersonen als Pächter und also nicht mit einer Pächterfamilie geschlossen wurde (vgl. Trabucchi 1993).

Da das Gesetz lediglich eine Mindestquote festlegt, die dem Pächter zusteht, fördert die *mezzadria* als Vertragsart das Verhandlungsgeschick, das so wesentlich für den Unternehmer ist. Die Anerkennung des vom Pächter geführten Pächterbuchs als gerichtliches Beweismittel stärkt zudem die Position des Pächters gegenüber dem Grundbesitzer. Im übrigen fördert die *mezzadria* den Familienzusammenhalt, bindet sie doch die Familie insgesamt an den Pachtvertrag.

1.2.2. Erbrecht

In Venetien gilt die Realerbfolge, wonach alle Geschwister zu gleichen Teilen die Eltern beerben. Während im Anerbenrecht das väterliche Erbe dem meist erstgeborenen Sohn zufällt und ihm samt seiner Familie ein Auskommen garantieren soll, verkleinert sich der vererbte Grundbesitz bei der Realerbfolge von Generation zu Generation. Als Folge muß der Ertrag des Grundbesitzes mit anderen Einkommensquellen kombiniert werden.

1.2.3. Handwerkstradition

Das Erfordernis der Akkumulierung von Einkommensquellen ließ viele Venetier zum *repetin* werden. Der dialektale Begriff kommt vom Verb *repetàr*, was so viel bedeutet wie flicken, wahlloses und improvisiertes Sammeln von Dingen, auch wenn sie nicht zusammenpassen (vgl. Brunello 1984). *Repetarse su* bedeutet sich abmühen, sich recht und schlecht durchschlagen, die eigenen Lebensbedingungen verbessern, den jeweiligen Erfordernissen mit

Einfallsreichtum begegnen, mit einer Brise Humor, mit großer Anpassungsfähigkeit unter Ausübung verschiedenster Tätigkeiten. *Repetín* ist einer, der ein Stück Land hat, vielleicht nur einen Obst- und Gemüsegarten, von dem er nicht leben kann. *Repetín* ist aber auch der Wirt, der eine Kuh im Stall hat, der Schuster, der in Krisenzeiten als Wanderhändler auf seinem Marktstand Süßigkeiten verkauft, der Maurer, der für ein paar Jahre im Ausland arbeitet. *Repetín* ist der Barbier, der Schmied, der Schneider, der Tischler, der Zwischenhändler für Mehl oder Seidenraupen, mit anderen Worten der Handwerker.

Das Verhalten des *repetín* fördert das Handwerk, aber auch einen besonderen Arbeitsmarkt. Venetier gehen – jedenfalls seit dem ausgehenden 19. Jh. – gewohnheitsmäßig mehrere Arbeitsverhältnisse gleichzeitig auch über längere Zeiträume ein. Heimarbeit, Akkordarbeit, Saisonarbeit, Teilzeitarbeit sind weit verbreitete Arbeitsverhältnisse, die bei Bedarf und Gelegenheit miteinander kombiniert werden. Der *repetín* zeugt darüber hinaus von einem ausgeprägten Arbeitsethos: Die Arbeit ist, wie Gianfranco Tusset (2002) in seiner historischen Untersuchung zur Arbeitskultur in Venetien zeigt, zum Maß für den Beitrag des Einzelnen zur Gemeinschaft erhoben.

1.2.4. Innovationskonzept

Die Industrialisierung Venetiens erfolgt ohne Brüche. Der Modernisierungsprozeß knüpft an die Tradition an und will die Vergangenheit nicht ablösen. Innovation bedeutet im Handwerk Verbesserung des bereits Bestehenden und die Produktionsnetzwerke Venetiens folgen nicht unnr in ihrer Spezialisierung auf Manufakturprodukte und kleine Serien der handwerklichen Logik. In diesem Verständnis ist die Innovation mit der Tradition vereinbar.

1.2.5. Emigration

Von 1876 bis 1970 verließen in drei großen Auswanderungswellen 3 Mio. Venetier ihre Region, um in Lateinamerika, Australien, Kanada, Frankreich, Belgien und der Schweiz Arbeit zu finden. Nur etwa 10 % kehrten zurück (vgl. Bernardi 1985). Die Emigration war gemeinschaftlich und unter äußerst aktiver Beteiligung der Pfarrgemeinden und kirchlichen Vereinigungen organisiert (vgl. Bagnasco 1999b). Für die auswanderungswilligen Bewohner eines Dorfes bot diese Form der Organisation zwei entscheidende Vorteile, einen emotionalen und einen finanziellen. Zum einen bewegten sie sich im neuen Land in kleinen Gruppen von gegenseitig gut bekannten Personen, die sich derselben (Dorf-) Gemeinschaft verbunden fühlten. Andererseits verlangten viele Einwanderungsländer den Nachweis eines

angemessenen Kapitals (vgl. Arlacchi 1986), das oft nur in der Dorfgemeinschaft und häufig über den Pfarrer als Garanten zu organisieren war.

Neben dieser Auswanderungserfahrung gibt es in Venetien eine lange Tradition der temporären Emigration (vgl. Franzina 1994). Handwerker arbeiteten bereits im 19. Jh. für mehrere Monate im Jahr, bisweilen auch für einige wenige Jahre im europäischen Ausland als Waldarbeiter, als Fabrikarbeiter, im Baugewerbe oder im Gastgewerbe, um schließlich wieder nach Venetien zu ihren Familien zurückzukehren. Dieses Verhalten war eng mit der Figur des *repetin* und seinem Bestreben verknüpft, möglichst anpassungsfähig und phantasievoll jede Gelegenheit zum Einkommenserwerb zu nutzen.

1.2.6. Bild des armen und ausgegrenzten Venetien

Das Bild des armen und ausgegrenzten Venetien ist tief im Bewußtsein der Bewohner verankert und wirkt weiter fort, obwohl die tatsächlichen Verhältnisse längst dem europäischen Standard entsprechen. Es wirkt wie ein Solidarisierungsmotor. Die Ausgaben für physische Bedürfnisse, für die Freizeitgestaltung und für kulturelle Bedürfnisse sind im italienweiten Vergleich niedrig. Dieses Konsumverhalten kann auf die beengten Verhältnisse in der Vergangenheit zurückgeführt und gleichzeitig als Bestätigung des kollektiven Bildes vom armen Venetien interpretiert werden (vgl. Fondazione Corazzin 1987).

1.2.7. Familie

Im Mittelpunkt des Entwicklungsprozesses der diffusen Ökonomie steht die Familie. Sie behält ihre ökonomische Funktion bei und bleibt das Zentrum der Akkumulation und der Redistribution verschiedener Einkommen (vgl. Bagnasco 1977). Die Pluralität ihrer Ressourcen führt dazu, dass sie den vorübergehenden Verlust von Einkommensquellen ausgleichen kann. Das kommt der diffusen Ökonomie entgegen, deren typische Branchen wie Schuh-, Möbel-, Brillen- oder Lederindustrie naturgemäß starken seasonsbedingten Schwankungen unterliegen. Die Familie bildet aber nicht nur die kleinste sozio-ökonomische Einheit. Sie ist ebenso für die Überlieferung der traditionellen Werte von maßgeblicher Bedeutung.

1.2.8. Katholische Kirche und gemeinnützige Arbeit

In Venetien gibt es eine enge Verbindung zwischen der katholischen und der bäuerlichen Kultur. Die katholische Kirche garantierte die soziale Integration mittels ihres weitverzweigten Netzes von Pfarreien und gemeinnützigen Vereinen (vgl. Messina 2001).

Auch gegenwärtig gibt es in Venetien eine vergleichsweise hohe Zahl an eingetragenen Vereinen. Die sozialen Dienste werden zu einem großen Teil von Privatinitiativen getragen.

1.2.9. Verhältnis zum Staat

Venetien ist durch eine starke lokalistische und antistaatliche Haltung gekennzeichnet (vgl. Solari 2002). Es ist schwierig, die auf das unmittelbare lokale Umfeld beschränkten Interessen zu bündeln und gemeinsame Projekte auf regionaler Ebene zu realisieren, auch wenn sie – wie beispielsweise die Verbesserung des Verkehrsnetzes – letztlich allen zu Gute kämen (vgl. Messina 2001).

Für die Entwicklung der diffusen Ökonomie ist die Tatsache bedeutsam, dass Venetien die Wahrnehmung der lokalen politischen Interessen seit der Nachkriegszeit an die christdemokratische Partei übertrug, die im Gegenzug die kleinen Betriebe in der Landwirtschaft und im Handwerk begünstigte. Diese von den Parteien der Opposition als unzeitgemäß kritisierte Förderung trug wesentlich – und unerwartet – zur ökonomischen Entwicklung Venetiens bei.

Wenn auch diese Faktoren den Produktionsnetzwerken der kleinen und mittleren Betriebe den Weg ebneten, so bedurfte es schließlich bestimmter äußerer Bedingungen, damit sie ökonomisch genutzt werden konnten. Diese Voraussetzungen lagen erst im Postfordismus vor. Auch wenn die Venetier tatsächlich eine Vernetzungsmetalität haben – was noch zu untersuchen ist – und die Neigung zur Netzwerkbildung schon hatten, bevor ihr ökonomischer Erfolg in den 80er Jahren des 20. Jhs. sichtbar wurde, so erlaubten die technischen und ökonomischen Bedingungen der bis zu jenem Zeitpunkt fordistischen Industrielandschaft nur schwerlich eine ökonomisch erfolgreiche Nutzung dieser Neigung. Die venetischen Unternehmer sind - so könnte man mit Pierre Bourdieu sagen - Spieler, deren Kopf "gemäß den Strukturen der Welt strukturiert ist, in der sie spielen" und ihnen erscheint das Spiel "selbstverständlich" (Bourdieu 1998, 141), aber sie mußten auf den Niedergang des Fordismus mit seiner Massenproduktion und dem Streben nach Marktsättigung warten, bis die "Strukturen der Welt" mit denen in ihrem Kopf übereinstimmten.

2. Drei Orte und ihre Distrikte

Die empirische Untersuchung beschränkt sich auf drei Kommunen im Umkreis von etwa 60 km, die drei verschiedenen Industriedistrikten angehören. Segusino liegt im Süden des Brillendistrikts des Cadore, Montebelluna bildet mit seinem Einzugsgebiet den Sportschuh-

Distrikt. Beide Kommunen gehören zur Verwaltungsprovinz Treviso. Stra ist Teil des Schuhdistrikts der Riviera del Brenta und liegt in der Provinz Venedig. Alle Ortschaften liegen in der Region Venetien.

2.1 Segusino und der Brillendistrikt

Segusino ist in der Hügellandschaft zwischen den Bergen des Cadore im Norden und der Trevisaner Ebene (und der Adriaküste) im Süden gelegen. Es liegt nicht nur geographisch etwas abseits vom Rest des Brillendistrikts des Cadore. Die Brillenunternehmen in Segusino und seinen unmittelbar angrenzenden Gemeinden, auf deren Boden die Unternehmer Segusinos ihre Betriebe aus Platzmangel errichteten, bilden ein vom Rest des Brillendistrikts weitgehend unabhängiges Unternehmensnetzwerk.

Segusino ist ein Dorf mit ziemlich genau 2000 Einwohnern. Die Einwohnerzahl ist seit 1970 relativ konstant (1970: 1.893 Einwohner, 1980: 2.048, 1990: 2.039, 2000: 1.999²⁶). Die Familien erhöhten sich im gleichen Zeitraum von 573 auf 768. Im Jahr 1946 gründete der Polizeihauptmann Guglielmo Zancaner die erste Brillenwerkstatt FILOS, aus der seit den 60er Jahren praktisch alle heute bestehenden Unternehmen mittelbar hervorgingen. 2000 wurde das Unternehmen an chinesische Investoren verkauft. Neben einzelnen Textil- und holzverarbeitenden Betrieben gibt es in Segusino ein Stahlwerk, das durch die Ausweitung der Bebauungsflächen heute im Ortszentrum steht.

Der Ort hat einen Kindergarten, eine Grundschule, eine Bibliothek, eine Sportanlage. Die weiterführenden Schulen sind im etwa 10 km entfernten Valdobbiadene. Segusino ist eine eigene Pfarrei. Es hat 19 eingetragene Vereine, darunter die Musikkapelle und der Verein der Rückkehrer aus der Emigration. Seit 1984 ist Segusino Partnerstadt von Cipilo/Mexiko, in die Ende des 19. Jhs. eine große Gruppe von Dorfbewohnern auswanderte. Im Sommer gibt es mehrere Dorffeste, von denen das Fest der *Alpini* im Juli und die *Festa del Rosario* im Oktober die Höhepunkte bilden.

In Segusino kennt jeder jeden. In jeder Familie arbeitet mindestens ein Mitglied in der Brillenbranche, viele im eigenen oder im elterlichen Unternehmen. Unter den Bewohnern gibt es eine geringe Mobilität. Lediglich eine Familie aus Rumänien (Eltern und ein Kind) ist in den 90er Jahren zugezogen. In den Betrieben arbeiten einige wenige Senegalesen, Marokkaner und Chinesen, sie wohnen aber nicht im Ort. Es gibt in Segusino kaum

²⁶ Alle Daten zu Segusino stammen aus dem kommunalen Archiv.

Mietwohnungen. Die Familien leben in einer Eigentumswohnung oder dem eigenen (oft geerbten) Haus. Die Häuser sind dicht aneinander gebaut. Aktenkundige Nachbarstreitigkeiten gibt es dennoch so gut wie keine. Jede Familie hat einen eigenen kleinen Obst- und Gemüsegarten, einige auch Weinberge.

2.2 Montebelluna und der Sportschuh-Distrikt

Montebelluna ist ein Städtchen mit 27.200 Einwohnern und das Zentrum des Sportschuh-Distrikts. In Montebelluna wurde 1968 der erste Skischuh aus Kunststoff hergestellt. Seit den 90er Jahren hat sich das Produktsortiment im Distrikt allerdings stark diversifiziert, so dass die von den Unternehmern selbst bevorzugte Bezeichnung Sportsystem-Distrikt zutreffender ist. Hergestellt werden jede Art von Sportschuhen (Tanz-, Fußball-, Fahrrad-, Ski-, Skilanglauf-, Jogging-, Trekking-, Snowbord-, Roll-, *In-line-skating*-, Tennis-, Freizeitschuhe, *Moonboots*, Motorradstiefel), Sport- und Freizeitbekleidung sowie Accessoires.

Bereits 1808 gab es in Montebelluna, einem römischen Marktflecken nahe Treviso, 10 eingetragene Handwerksbetriebe, die Schuhe fertigten²⁷. Einige der heute erfolgreichsten Unternehmen wurden Ende des 19. Jhs. gegründet (Tecnica: 1890, Dolomite: 1897). In den 30er Jahren des 20. Jhs. spezialisierten sich die einheimischen Schusterbetriebe auf Bergschuhe und Skischuhe, in den 40er und 50er Jahren war das italienische Heer der wichtigste Abnehmer. 1951 arbeiteten lediglich 22,3% der Arbeitskräfte in Manufakturbetrieben aus der Schuhbranche, aber 53,3% in der Textilbranche. Erst in den 60er Jahren dreht sich mit der großen Nachfrage nach Skischuhen das Verhältnis um. Im Jahr 1996 gab es in Montebelluna 103 Betriebe aus der Schuhbranche, 2000 sind es nur mehr 82. Grund dafür ist die Auslagerung von Teilen oder des gesamten Produktionsprozesses nach Osteuropa, insbesondere Rumänien.

Montebelluna hat mehrere weiterführende Schulen, eine Stadtbibliothek, ein Kino, viele Sportanlagen. Von den 163 eingetragenen Vereinen sind 91 Sportvereine. Es gibt eine Musikkapelle und eine Heimatbühne, die regelmäßig Theaterstücke im venetischen Dialekt aufführt. Es gibt zwei Museen, ein archäologisches und das von der Stiftung *Museo dello Scarpone* geführt Schuh-Museum mit angeschlossenem Tagungszentrum, in dem Sportschuhdesigner aus- und fortgebildet werden. Die Bevölkerung stieg von 22.730 im Jahr

²⁷ Die Daten zu Montebelluna stammen aus Durante (1997) und Rapporto OSEM 2000.

1973 auf 28.129 im Jahr 2003 kontinuierlich an (1983: 24.727, 1993: 25.257²⁸). Wesentlich stärker wuchs in demselben Zeitraum die Anzahl der Familien von 6140 auf 10.490 an (1983: 7640, 1993: 8843).

Der gesamte Sportschuh-Distrikt um Montebelluna bildet den dynamischsten Distrikt in Venetien. Er umfaßte 1979 insgesamt 511 Betriebe aus der Schuhbranche. 1985 waren es 756 Betriebe, 1990 605, 1996 wieder 526. An der Anzahl der Betriebe ist der Boom in den 80er Jahren und die Krise Anfang der 90er Jahre deutlich abzulesen. Die Beschäftigtenzahlen stiegen zwischen 1985 und 1996 von 7.316 auf 7647 an.

Im Jahr 1995 kamen 80% der Motorradstiefel, 75% der Skischuhe, 50% der Snowboard-Schuhe und 20% der Inline-skating-Schuhe auf dem Weltmarkt aus dem Distrikt von Montebelluna. 60% der in Europa verkauften Trekkingschuhe werden dort hergestellt.

2.3 Stra und der Schuhdistrikt der *Riviera del Brenta*

Stra ist ein Dorf mit 7201 Einwohnern²⁹ am Fluß Brenta zwischen Padua und Venedig gelegen. Es bildet zusammen mit den Nachbarorten Fiesso d'Artico und Vigonovo den Kern des traditionsreichen Schuh-Distrikt der *Riviera del Brenta* in der Verwaltungsprovinz Venedig. Die Einwohnerzahl ist seit den 70er Jahren kontinuierlich gestiegen (1970: 5456, 1980: 6146, 1990: 6473, 2000: 6887). Die Anzahl der Familien stieg in demselben Zeitraum von 1354 auf 2411 (1980: 1857, 1990: 2251).

In Stra gibt es eine Grund- und Mittelschule, aber keine weiterführende Oberschule, drei Kirchen, zwei Tagungshotels, eine Bibliothek, mehrere Sportanlagen (darunter ein Hallenbad), zwei Museen, das *Museo Nazionale* in der Villa Pisani und das Schuhmuseum in der Villa Foscari-Rossi. Es hat 20 eingetragene Vereine. Der Verband der Schuhunternehmer Acrib hat seinen Sitz in Stra.

Der Schuhdistrikt der *Riviera del Brenta* ist der älteste Distrikt Venetiens und geht auf das Ende des 19. Jhs. zurück. Hergestellt werden vor allem Damenschuhe und Accessoires. Die Produkte gehören dem höchsten Preissegmente an und werden unter weltbekannten Designermarken (Chanel, Dior, Magli etc.) vertrieben. 1996 wurden 82,7% der Produktion exportiert, 1980 waren es 71%, 1970 auch schon 60%³⁰. Die Zahl der Betriebe ist im gleichen

²⁸ Die Daten zu Einwohnern und Familien stammen aus dem kommunalen Archiv.

²⁹ Die Daten stammen aus dem kommunalen Archiv.

³⁰ Die Daten zum Distrikt der *Riviera del Brenta* stammen aus Belussi (2000).

Zeitraum von 365 (1974) auf 701 (1998) gestiegen. 151 der Betriebe liegen in Stra. Die schuhproduzierenden Betriebe sind im Vergleichszeitraum mit 209 (1974) und 227 (1998) Betrieben konstant geblieben, während die Designerbetriebe von 35 auf 67, die Hersteller von Accessoires von 70 auf 341 angewachsen sind.

Im Vergleich zum Brillen- und zum Sportschuh-Distrikt ist der Schuhdistrikt der *Riviera del Brenta* stärker institutionalisiert. Der erste Zusammenschluß von Schuhunternehmern geht auf das Jahr 1955 zurück. Die erste Schule für Schuhdesigner wurde 1923 in Vigonza gegründet und mittlerweile in eine Hochschule umgewandelt.

Im folgenden wird auf die drei Distrikte jeweils mit der Bezeichnung Distrikt 1, Distrikt 2 und Distrikt 3 Bezug genommen.

3. Methoden

3.1. Allgemeine Überlegungen

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die Unternehmensnetzwerke in den drei venetischen Industriedistrikten zu analysieren, ihre Merkmale und ihre Funktionsweise herauszuarbeiten und schließlich die kulturell geprägten Praktiken der Unternehmer zu analysieren, welche die vorab beschriebenen Netzwerke zum Ergebnis haben.

Das allgemeine Thema der vorliegenden Untersuchung ist das Verhältnis von Ökonomie und Kultur. Dieses Verhältnis ist komplex, der Einfluß der Kultur auf das ökonomische Handeln vielgestaltig (vgl. DiMaggio 1994; Trigilia 1992). Es ist schwierig zu bestimmen, inwieweit kulturelle Unterschiede vorhersagbare und systematische Unterschiede in der ökonomischen Performanz hervorbringen (vgl. Epstein 2000, 153). Eine Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass Menschen nicht tun was sie sagen, eine andere, dass die kulturelle Bedeutung ökonomischer Praktiken nicht ein für alle mal festgeschrieben, sondern kontextgebunden ist (vgl. Epstein 2000, 154), ebenso wie die Ergebnisse ökonomischer Praktiken vom Kontext abhängen³¹.

Der ersten Schwierigkeit kann methodisch dadurch begegnet werden, dass das empirische Material in einem Mix von quantitativen und qualitativen Methoden erhoben wird. Jenseits der statistischen Daten können Menschen in ihrem Handeln beobachtet bzw. ihre Aussagen an

³¹ Eine dritte Schwierigkeit erwächst aus dem Beobachter selbst. Ihr muß mit der bewußten teilnehmenden Beobachtung begegnet werden.

ihrem Handeln gemessen werden. Ein anderer methodischer Kunstgriff besteht darin, die Akteure nach ihrer Einschätzung zu befragen, wie andere ihresgleichen und aus ihrem Umfeld in bestimmten Situationen handeln und wie das Handeln dieser anderen motiviert sein könnte.

Um die zweite Schwierigkeit zu meistern, muß in der vorliegenden Untersuchung der allgemeine ökonomische Kontext dargestellt werden, in dem die Unternehmensnetzwerke erfolgreich sind. In der Tat stellt sich die Frage, warum der ökonomische Erfolg Venetiens erst mit den 80er Jahren des 20. Jhs. kam. Bis in die 60er Jahre war Venetien eine der ärmsten Regionen Italiens, deren Bevölkerung sich in drei großen Auswanderungswellen innerhalb eines Zeitraumes von knapp 100 Jahren dezimierte.

Im besonderen befaßt sich die vorliegende Untersuchung mit dem Zusammenhang von Netzwerkökonomie und Kultur. Kultur ist immer an eine Gruppe von Menschen gebunden, die u.a. eine gemeinsame Sprache, Tradition und Geschichte verbindet und die zumeist auch ein definiertes Territorium bewohnt. Entsprechend ist von nationaler, regionaler und lokaler Kultur die Rede, wenn auch diese Kategorisierung durchaus nicht unproblematisch ist. Zum einen gibt es Kulturen, die definitorisch nicht an ein Territorium gebunden sind - wie etwa die jüdische oder die Kultur von Nomadenvölkern. Andererseits stimmen die politischen Grenzen eines Nationalstaats nur selten mit kulturellen Grenzen überein. Dies gilt nicht nur für Staaten wie Belgien oder Kanada, sondern auch für Frankreich, das gemeinhin als Nationalstaat *par excellence* gilt, aber gleichwohl ethnische Minderheit umfaßt. Ähnliches gilt für Regionen, die als politische ebenso wie als geographische Einheiten begriffen werden können.

Die Bestimmung des territorialen Aspekts von Kultur erwies sich für die vorliegende Untersuchung als problematisch, und zwar aus mehreren Gründen. Der Forschungsgegenstand sind emergente Unternehmensnetzwerke. Zum einen sind solche Netzwerke aufgrund ihrer informellen Natur "*per definitionem* wenig sichtbar und schwer meßbar" (Schön 1989, 4). Da sie nicht das Ergebnis einer bewußten Entscheidung sind, gibt es keine Dokumentationen über etwa (Gründungs-)Mitglieder oder Satzungen. Zum anderen haben Netzwerke allgemein offene Grenzen. Da Netzwerke eine Erschließungsfunktion haben, sind sie an ihren Rändern instabil. Sie wachsen nicht vom Zentrum, sondern von ihren Rändern her. Die Grenze eines Netzwerkes zu ihrer Umwelt kann nie objektiv, sondern nur subjektiv gezogen werden (vgl. Sydow 1992). Die Abgrenzung des Akteursets kann durch die nominalistische und die realistische Methode erfolgen. Im nominalistische Ansatz definiert der Beobachter aufgrund seines Erkenntnisinteresses, wer aufgrund eines bestimmten Merkmals zum Netzwerk gehört. Der Beobachter kann beispielsweise Organisations- oder Gruppengrenzen, geographische

Grenzen, die Teilnahme an einem oder mehreren Ereignissen, die Eigenschaften der Akteure oder die Beziehungen der Akteure untereinander als Kriterien der Netzwerkzugehörigkeit festlegen. Der realistische Ansatz betrachtet die Netzwerkgrenze als durch die Netzwerkmitglieder sozial konstruiert und setzt an der Wahrnehmung oder dem Verhalten der Akteure an: Wer dazugehört oder als dazugehörig betrachtet wird, soll zum Netzwerk gehören. Die Zugehörigkeit kann durch die Entscheidungs-, die Reputations- oder die relationale Methode erhoben werden. Dieser letzten Methode wurde in der vorliegenden Untersuchung der Vorzug gegeben. Zum Netzwerk gehören die Akteure, welche die befragten Unternehmer als zugehörig erklären, weil sie zu ihnen Beziehungen zu unterhalten.

Die Bestimmung der zu erhebenden Netzwerke in Bezug auf die Natur der Beziehungen ihrer Akteure ist vergleichsweise einfach. Es handelt sich um *categorical sets* (vgl. Whitten/Wolfe 1973), sie umfassen also Beziehungen, die eine Person in einen bestimmten Typus oder eine bestimmte Kategorie einbeziehen, und zwar hier in die Kategorie "Unternehmer". Die Bestimmung der weiteren Kriterien der Zugehörigkeit gestaltet sich schwieriger. Die Unternehmensnetzwerke des Dritten Italien werden im allgemeinen als regionale Netzwerke bezeichnet. Das impliziert die Bestimmung der Netzwerkgrenzen aufgrund des geographischen Kriteriums. Diese ursprünglich gewählte territoriale Zuweisung der zu untersuchenden Netzwerke erwies sich mit fortschreitender empirischer Untersuchung jedoch als unangemessen.

Problematisch ist nicht etwa die Bestimmung der politischen und geographischen Grenzen Venetiens. Die Schwierigkeit ist eine andere. Die allgemein übliche Einordnung der Unternehmensnetzwerke des Dritten Italien als regionale Netzwerke legt zusammen mit dem im Industriedistrikt-Diskurs geläufigen Verweis auf die identitätsstiftende Wirkung des Raumes und auf die ökonomische Wirkung entfaltende Zugehörigkeitsgefühl seiner Bewohner zur - wenn auch nicht näher bestimmten - Gemeinschaft die Annahme nahe, dass die Region als Bezugsgröße im Handeln der venetischen Unternehmer wirksam sei. Damit kommt das Regionalbewußtsein als ein entscheidendes Element, wenn nicht gar als Basis der zwischenbetrieblichen Kooperation ins Spiel. Überspitzt formuliert bedeutet das: Venetische Unternehmer kooperieren miteinander, weil sie Venetier sind.

Diese ursprüngliche These wurde nach dem ersten Aufenthalt "im Feld" fallengelassen. Die ersten Pilotinterviews ergaben, dass die Netzwerke keineswegs an den regionalen Grenzen Venetiens enden, sondern dass, ganz im Gegenteil, zahlreiche Unternehmer von Montebelluna mit Unternehmen in Rumänien, Kroatien, Tschechien, Bulgarien, aber auch in Süd-Ost-Asien

eng kooperieren. Wenn also auch eine enge Vernetzung der venetischen Unternehmer untereinander nicht zu leugnen ist, so kann das vorrangige Kriterium für die Kooperation und die Aufnahme in das Netzwerk dennoch nicht die Regionszugehörigkeit sein. Oder aber es ist zumindest *n i c h t m e h r* das vorrangige Inklusionskriterium. Anderenfalls hätten die venetischen Unternehmer ihre Unternehmensnetzwerke nicht auf andere Länder ausdehnen können.

Es erschien wünschenswert, die empirische Untersuchung auf die Befragung von miteinander vernetzten Unternehmern zu stützen. Bei Interviewbefragungen wird nicht nur die subjektive Sicht einzelner Akteure erhoben, der Beobachter ist auch immer auf ihre Auskunftsbereitschaft angewiesen. Die Befragung von Akteuren, die in ihren Ausführungen aufeinander Bezug nehmen, eröffnet die Möglichkeit einer zusätzlichen Überprüfung der einzelnen Aussagen. Es könnte durchaus sein, dass von zwei aufeinander Bezug nehmende Unternehmer der eine von Kooperation, der andere von einem Über-/Unterordnungsverhältnis spricht.

Für die ersten Pilotinterviews wurden die Unternehmer nach dem Schneeballprinzip ausgewählt. Diese Vorgangsweise sollte gewährleisten, dass möglichst viele Netzwerkpartner einzelner Unternehmensnetzwerke befragt werden. Es zeigte sich jedoch bald, dass eine italienische Besonderheit der ökonomischen Landschaft das Auffinden von miteinander vernetzten Unternehmen enorm erleichtert: der Industriedistrikt. Die Überlegung allerdings, den Distrikt als Bezugsrahmen für die Erhebung der Unternehmensnetzwerke zu nehmen, wurde schließlich zu Gunsten der Entscheidung aufgegeben, sich auf die Befragung von Unternehmern zu beschränken, die in einer Ortschaft ansässig sind. Dieser Entscheidung ging die Beobachtung voraus, dass selbst in einem 2000 Einwohner zählenden Ort wie Segusino die Unternehmensnetzwerke dermaßen dicht sind, dass sie jeweils die gesamte Wertschöpfungskette abdecken und von anderen Netzwerken im Brillen-Distrikt weitgehend unabhängig operieren. Sie können mithin als eigenständige Einheiten betrachtet werden. Die bebaubare Zone in Segusino selbst ist allerdings so gering, dass einige dort ansässigen Unternehmer ihre Betriebe auf dem Boden angrenzender Kommunen errichtet haben. In der Selbstwahrnehmung sind sie dennoch Unternehmer "von Segusino". Sie selbst verorten ihre Netzwerke auch nicht etwa im Distrikt, sondern lokal, in Segusino eben.

Die Beschränkung der Interviews auf einzelne Ortschaften birgt einen entscheidenden Vorteil. Sie ermöglicht die Einbeziehung des sozio-kulturellen Kontexts in die Untersuchung der Unternehmensnetzwerke. Der lokale Bezugsrahmen ist überschaubar und kann mithin

differenziert betrachtet werden. Die sorgfältige Auswahl verschiedener Ortschaften soll die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die regionale Ebene gewährleisten. Die Wahl fiel auf drei Kommunen unterschiedlicher Größe und in unterschiedlichen Distrikten, die aber im Umkreis von etwa 60 km liegen.

Nach der Festlegung des territorialen Auswahlkriteriums für die zu befragenden Akteure - der Wohnsitz - bleibt zu klären, wie bei der Befragung vorzugehen ist. Ziel der Untersuchung ist es, die sozio-kulturellen Bedingungen innovativer Netzwerke zu erkunden. Die These ist, dass die venetischen Unternehmer eine kulturell bedingte Prädisposition zur Netzwerkbildung haben und dass sich ihre Vernetzungsmentalität in ihren Interaktions- und Handlungsmustern zeigt. Nur: Wie erfährt man von Menschen, wie sie interagieren und handeln, welche Einschätzungen, Entscheidungen und Motivationen ihrem Handeln zu Grunde liegen? Direkte Fragen wie etwa "Warum beteiligen Sie sich an einem Unternehmensnetzwerk?" zu stellen, ist ein ungünstiger Einstieg, besonders wenn der Akteur – was durchaus möglich ist - in seiner eigenen Wahrnehmung gar nicht an einem Netzwerk beteiligt ist. Außerdem dürfte es schwierig sein, seine einzelnen Antworten – die letztlich Selbsteinschätzung und Interpretation seines Verhaltens gegenüber einem interessierten Beobachter sind – durch die Beobachtung der betreffenden Handlungen zu überprüfen. Es muß also ein anderer Weg zur Information gefunden werden.

In kulturanthropologischen Forschungen mit einer dynamischen Perspektive gilt das vorrangige Interesse den Fällen der Devianz und ihren Folgen (vgl. Civile 1981). Kulturanthropologen interessieren sich in Feldforschungen insbesondere für "Krisenmomente", d.h. Momente, die zu einem Ungleichgewicht in der Gruppe führen, und beobachten, wie das Gleichgewicht wieder hergestellt wird (vgl. van Gennep 1909). In solchen Momenten werden Werte und Einstellungen besonders sichtbar und ansonsten implizite Regeln explizit. Soziales Ungleichgewicht erzeugen Ereignisse wie Geburt, Heirat, Tod, aber auch Konflikte jeglicher Art. Im allgemeinen wird das Gleichgewicht durch Übergangsriten wie Taufe, Hochzeit, Beerdigung oder Feste wieder hergestellt.

Als ein solcher Krisenmoment kann auch eine Unternehmensgründung begriffen werden. Sie erzeugt ein Ungleichgewicht, sowohl für das Individuum als auch für die Gruppe. Das Individuum unternimmt einen mit Unwägbarkeiten und Risiken verbundenen Schritt. Es muß neue Ressourcen mobilisieren, materielle ebenso wie immaterielle, und ist dabei auf andere angewiesen. Die Gruppe muß durch die neu entstandene Einheit im sozialen Netz ihr Gleichgewicht wieder herstellen, indem sie dieser Einheit ihren Platz zuweist – der neue

Unternehmer muß in seiner Position anerkannt und sein Unternehmen in die geschäftlichen Beziehungen der Gruppe einbezogen werden. Dasselbe gilt, neben der Unternehmensgründung, auch für wesentliche Umorientierungen und der dadurch bedingten Neupositionierung eines bereits bestehenden Unternehmens.

Während des Gründungsprozesses, von der Idee zur Unternehmensgründung bis zum Verkauf der ersten Produkte, ist die Unterstützung durch andere besonders entscheidend. Bei dieser Gelegenheit wird, so die Vermutung, das persönliche Netz jedes einzelnen Akteurs besonders deutlich. Gleichzeitig ist das Thema unverbindlich genug, gerade wenn die Bitte um die Erläuterung des Gründungsprozesses an Unternehmer gerichtet ist, die ihr Unternehmen seit Jahren erfolgreich führen. Die auf diese Weise erhobenen persönlichen Netzwerke der Unternehmer sind *action sets* im Sinne Norman Whittens und Alvin Wolfs (1973). Sie erfassen jene Beziehungen des Unternehmers, die er zielgerichtet für einen bestimmten Zweck einsetzt, nämlich dafür, sich Unterstützung in den schwierigen Momenten der Unternehmensgründung und der Neuorientierung zu holen. Durch die Nennung der einzelnen Knoten in seinem *action set*, das der einzelne Akteur bei der Unternehmensgründung aktiviert, werden Kommunikationsflüsse im weitesten Sinne sichtbar. Dabei geht es nicht nur um immaterielle Unterstützung oder Behinderung. Auch der Kapitalfluß ist im weitesten Sinne Kommunikationsfluß. Das Zur-Verfügung-Stellen von Kapital oder auch die Auftragsvergabe an das neue Unternehmen beinhaltet ebenso eine Bewertung der unternehmerischen Fähigkeiten des Unternehmers. Es zeigt ihm, dass andere an ihn und sein Unternehmen glauben. Darüber hinaus steht zu erwarten, dass die Akteure über die Nennung ihrer Netzwerkpartner auch Aussagen zur Ausgestaltung der einzelnen Beziehungen liefern.

3.2. Methodenset

"Use more than an method of obtaining data" (Triandis 1994, 62).

Entsprechend dieser Empfehlung von Harry Triandis wurden die in der Analyse verwerteten Daten mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden erhoben und problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews mit Unternehmern bzw. Führungskräften von Großunternehmen, problemzentrierte narrative Interviews mit Experten und standardisierte Fragebogenerhebungen mit unternehmensbezogenen und allgemeinen statistischen Daten zur Region Venetien kombiniert.

In problemzentrierten und leitfadengestützten Interviews wurden die Unternehmer aufgefordert, den Gründungsprozeß - vom Zeitpunkt der Idee, sich selbständig zu machen bis zum Verkauf der ersten Produkte - sowie entscheidende Wendungen in der Unternehmensgeschichte zu rekonstruieren. Ausgehend von der Überlegung, dass sich das Bestehen und die Qualität einer Beziehung besonders deutlich in Krisenmomenten zeigt, wurden die Unternehmer aufgefordert, ihre persönliche Erfahrung während des Gründungsprozesses ihres Unternehmens zu erzählen. Auf diese Weise sollte herausgefunden werden, welche Personen entweder als Einzelpersonen oder als Vertreter von Institutionen bei der Unternehmensgründung nach Einschätzung des einzelnen Unternehmers eine Rolle spielten und welches diese Rolle war. Die Netzwerkgrenzen wurden in der vorliegenden Untersuchung mithin nach der realistischen Methode bestimmt. Zum Netzwerk gehören die Akteure, auf die sich die interviewten Unternehmer beziehen und die sie als Akteure nennen, die für die Gründung ihres Unternehmens von Bedeutung oder aber völlig bedeutungslos waren. Wicht der interviewte Unternehmer zu sehr "vom Thema" ab, so wurde er mit einer Frage oder der Aufforderung, zu einem bestimmten Sachverhalt zu erzählen, wieder zum Leitfaden zurückgeführt. Falls er im Laufe des Gesprächs nicht von sich aus auf die im Leitfaden vorgesehenen Themen zu sprechen kam, wurden seine Ausführungen mit Fragen gelenkt. Eine Reihe solcher Fragen findet sich (beispielhaft) in Anhang 1.

Das Interview begann mit der Aufforderung: "Bitte erzählen Sie mir Ihre persönlichen Erfahrungen bei der Gründung ihres Unternehmens." Bisweilen folgten darauf Fragen wie: "Wie kam es zu dem Unternehmen, so wie es heute besteht? Wie hat es angefangen?" Handelte es sich um Großunternehmen im Distrikt, die inzwischen multinational geworden sind, so wurden Führungskräfte nach den entscheidenden Schritten in der Unternehmensgeschichte befragt und aufgefordert, das Unternehmen mit seinen aktuellen Zuliefer- und Geschäftsbeziehungen aus ihrer Sicht zu beschreiben und deren historische Entwicklung zu erläutern.

Die im Leitfaden vorgesehenen Themenschwerpunkte betreffen die Person des interviewten Unternehmers (beruflicher Werdegang; Art der Motivation, sich selbständig zu machen; wie er sich über technische Standards informiert; wie er sich über den Markt informiert; an wen er sich wendet, um technische Probleme zu lösen oder um kaufmännische Belange zu erörtern), sein Netzwerk (welche Akteure spielten bei der Gründung seines Unternehmens eine Rolle und welche; welche Akteure spielten in anderen entscheidenden Momenten der Unternehmensgeschichte eine Rolle; nach welchen Kriterien wählte er bei

Unternehmensgründung das Personal aus; nach welchen Kriterien wählte er seine Geschäftspartner für die Produktion und für den Verkauf aus; nach welchen Kriterien wählt er sie gegenwärtig aus) und die Innovation (Schritte in der technischen Entwicklung des Produktionsprozesses; wie kam es zu diesen Schritten).

Die Angaben der Unternehmer sollen nicht losgelöst vom Kontext betrachtet werden, in dem sie sich bewegen. Gemeint sind damit die wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Merkmale ihres Umfeldes. Zu deren Charakterisierung werden allgemeine statistische Daten herangezogen.

Über die Informationen aus den Interviews hinaus wurden über das jeweilige Unternehmen auch quantitative Daten abgefragt. Die Angaben des Unternehmers wurden im Anschluß an das Interview in einen standardisierten Fragebogen eingetragen. Diese quantitativen Daten sollen die Vergleichbarkeit der Unternehmen, aber auch ihre Einordnung in das Netzwerk des Industriedistrikts gewährleisten.

Der Fragebogen erfaßt im wesentlichen folgende Daten: Distrikt, Branche, Positionierung des Unternehmens in der Wertschöpfungskette, Produkt(e), Rechtsform des Unternehmens, Anzahl der Mitarbeiter, davon: fest angestellte, freie, Heimarbeiter, Saisonarbeiter, Auswahlkriterien für das Personal, Produktionsort, Absatzmärkte, Marktanteile, Mitgliedschaft in Interessensverbänden. In aller Ausführlichkeit ist der Fragebogen in *Angang 2* zu finden.

Die quantitativen Daten zu den einzelnen Unternehmen sind unabdingbar für die Analyse der Unternehmensnetzwerke. Im Vordergrund der Untersuchung steht wohl die Suche nach den Vernetzungspraktiken der Venetischen Unternehmer – ihren Beziehungs-, Verhaltens-, Denk- und Deutungsmustern. Es ist aber wichtig überprüfen zu können, ob sich die Praktiken eines Unternehmers mit der Position seines Unternehmens innerhalb des Unternehmensnetzwerks ändern.

Der bisher beschriebene Methodemix aus problemzentriertem Interview plus Fragebogen zu Unternehmensdaten wurde in den beiden Ortschaften Segusino und Montebelluna angewandt. In *Stra* dagegen wurde zur Datenerhebung ausschließlich ein Fragebogen eingesetzt. Die Fragen wurden dem Unternehmer vorgelesen. Er konnte sie teilweise frei, weitgehend aber nach der *multiple choice*-Methode beantworten. Die Entscheidung für eine unterschiedliche Art der Datenerhebung fiel aus verschiedenen Gründen. Zum einen war es eine

Ressourcenfrage. Es bot sich die Gelegenheit, einen von Benedetto Gui und Fiorenza Belussi³² ausgearbeiteten Fragebogen zur Untersuchung des Vertrauens in verschiedenen italienischen Industriedistrikten um einige wenige Punkte zu erweitern und ihn in einer Interviewsituation mit den per Zufallsprinzip ausgewählten Unternehmern aus Stra zu bearbeiten. Zum anderen geschah es aus Neugierde darauf, was eine andere Erhebungsmethode für Ergebnisse bringt. Die in Segusino und Montebelluna angewandte Vorgehensweise ist nicht nur zeitaufwendig - in der Erhebungs- ebenso wie in der Ausarbeitungsphase - sie ist auch typisch für eine kulturanthropologische Feldforschung. Ökonomische empirische Untersuchungen dagegen bevorzugen weitgehend die Datenerhebung anhand von standardisierten Fragebögen, weil die Ergebnisse statistisch leichter auszuwerten und zu vergleichen sind.

Der Fragebogen, der in Anhang 4 in der italienischen Originalfassung zu finden ist, hatte nicht den Gründungsprozeß im Auge, sondern die Beziehungen des Unternehmers zu seinem ökonomischen und seinem sozialen Umfeld. Er erhebt also Verhaltens- und Denkmuster der Akteure aufgrund der Auswertung ihrer Antworten auf relativ direkt gestellte Fragen. Um allerdings die Aussagen eines Unternehmers auf ihre Kohärenz überprüfen zu können, wurden entscheidende Fragen – diejenigen zum Thema Kooperation und Konkurrenz – in verschiedenen Abschnitten etwas anders formuliert mehrmals gestellt.

Trotz unterschiedlicher Methode liefert das Datenmaterial Angaben zu den für die Untersuchung zentralen Interessenschwerpunkte, so wie sie im Leitfaden für die problemzentrierten Interviews festgelegt sind, so dass die Vergleichbarkeit der Unternehmensnetzwerke in den drei ausgewählten Ortschaften insgesamt gewährleistet ist. Dennoch unterscheidet sich das in den drei Kommunen erhobene empirische Material insgesamt – die Methode hinterläßt ihre Spuren im Material.

Die Interviews mit den Unternehmern aus Stra waren zeitlich allen anderen nachgeordnet. Diese Tatsache ist wesentlich. In den ersten Pilotinterviews wurde den Unternehmern so viel Erzählfreiheit wie möglich eingeräumt und auch der daraufhin nachgefaßte Leitfaden legte nur Themenschwerpunkte fest. Im Laufe der 31 Interviews mit Unternehmern in Segusino und Montebelluna hatte sich das Forschungsdesign so weit verdichtet, dass sich die Schwerpunkte der Untersuchung herauskristallisiert hatten. Die Ausarbeitung eines solchen Fragebogens verlangt eine große Vertrautheit mit dem Thema, so die erste wesentliche

³² Ich danke Fiorenza Belussi nochmals für ihr Vertrauen.

Erfahrung. Zum Zweiten erfährt man durch die Antworten auch nur das, was sich der Beobachter bei der Formulierung der Fragen überlegt hatte. Diese Methode stößt dann klar an ihre Grenzen, wenn ein Forschungsgegenstand noch relativ unbekannt ist oder neue Fragen zu einem bekannten Thema aufgeworfen werden. In der Tat entschieden sich gerade bei Antworten nach dem *multiple choice* Verfahren eine erhebliche Anzahl von Unternehmern für eine Erklärung, die zwar nicht ihrer persönlichen Einschätzung entsprach, dieser aber am nächsten kam. Einige wenige Mutige allerdings antworteten mit "keine von den angeführten Antworten", was wiederum im Fragebogen oft nicht vorgesehen war. Die Erfahrung mit der Fragebogenerhebung in Stra war insofern zugleich eine Bestätigung, mit der Methode der problemzentrierten und leitfadengestützten Interviews eine glückliche Wahl getroffen zu haben.

Kurz zu den interviewten Experten. Es handelt sich um Personen des öffentlichen Lebens im weitesten Sinne und in leitender Position: Gemeindesekretäre, Leiter von Einrichtungen zur Aus- und Weiterbildung, Vertreter von Wirtschaftsverbänden, Dorflehrer oder einfach Dorfbewohner. Mit ihnen wurden narrative problemzentrierte Interviews geführt.

3.3. Auswahlkriterien der Informanten

Die Auswahl der in die Befragung einbezogenen Unternehmer erfolgte nach folgenden Kriterien:

3.3.1 Zugehörigkeit zum Distrikt

Ausschlaggebend war nicht unbedingt der Standort des Unternehmens, sondern der Wohnsitz der Inhaber und die Einbindung in die lokalen Netzwerke des Distrikts.

3.3.2 Unternehmenskategorie

Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen sollten repräsentativ für die Distriktnetzwerke sein. Dazu müssen in der Befragung nicht nur alle Unternehmenskategorien, sondern auch deren zahlenmäßige Stärke innerhalb des Industriedistrikts berücksichtigt werden.

Die am Distriktnetzwerk beteiligten Unternehmen lassen sich auf verschiedene Weise typisieren. Giorgio Brunetti (2000) unterscheidet im Industriedistrikt vier Kategorien von Unternehmen: (a) *leader* Unternehmen (internationale Unternehmen, die ihren Kopf und das Herzstück ihrer Produktion in Venetien haben, die aber nach einer globalen Logik handeln.

Ihre Produkte sind auf dem Markt unter ihrem Markennamen bekannt und sie haben weltweit Niederlassungen und Tochterunternehmen), (b) Distriktunternehmen (ein oder mehrere im Distrikt führende Unternehmen, die im Laufe ihrer Entwicklung in ihrem Sektor auch weltweit führend wurden), (c) mittelständische Unternehmen (Unternehmen mittlerer Größe, die entweder aufgrund ihrer Marken oder aufgrund ihrer technischen Kompetenzen gut positioniert und (d) (Mikro-)Zulieferunternehmen.

Ähnlich schlägt Aldo Durante (siehe I 7a)³³, der Leiter der Stiftung *Museo dello Scarpone*, einem Dienstleistungszentrum mit angeschlossenem Museum in Montebelluna, folgende Typologie der Unternehmen im Industriedistrikt vor:

(a) multinationale Unternehmen und große Familienunternehmen

Die großen Familienunternehmen mit einer langen Tradition verhalten sich auf dem Markt wie multinationale Unternehmen, sie werden aber von Familien kontrolliert. Einige Familienunternehmen legten Kapital, *know how* und Interessen zusammen und bilden global agierende Unternehmensgruppen mit Tochterunternehmen in zahlreichen Ländern. Sie bleiben aber von Familien geführt und kontrolliert. Ihre Verwurzelung im Territorium des Industriedistrikts ist ausgeprägter als die der multinationalen Konzerne.

(b) auf Nischen spezialisierte, weltweit bekannte mittelständische Unternehmen

Auch diese Unternehmen sind weitgehend Familienbetriebe. Sie sind in ihrer Nische (Motocross-Stiefel, Fahrradschuhe etc.) weltweit führend.

(c) mittelständische Unternehmen, sogenannte *terzisti*, mit oder ohne eigene Marke

*Terzisti*³⁴ sind weitgehend mittelständische, aber auch kleine Unternehmen, die viel *know how* und auch eine lange Tradition in der Herstellung der den Distrikt kennzeichnenden Produkte haben. Sie stellen das Endprodukt her, kümmern sich aber nicht um die Vermarktung des Produkts. Diese überlassen sie Distributoren, unabhängigen Großhändlern oder Handelsketten. Gerade dieses Charaktermerkmal ist dafür verantwortlich, dass sich diese Unternehmenskategorie derzeit in einer starken Krise befindet. Zum einen müssen sie mit den erheblich niedrigeren Arbeitskosten in Billig-Lohn-Ländern konkurrieren, zum anderen

³³ Aldo Durante wurde im Rahmen der Untersuchung 2001 als Experte interviewt. Die Bezeichnung I bezieht sich auf "Interview", die Zahl "7" bedeutet, dass es sich um das 7. Interview der Untersuchung handelt. Im folgenden werden Zitate und Bezugnahmen auf Aussagen der Interviewpartner stets nach diesem Schema angegeben.

³⁴ *terzista* (m.), pl. *terzisti* (wörtl.: einer, der für Dritte arbeitet). In Ermangelung einer deutschen Bezeichnung wird für diesen Unternehmenstyp der italienische Begriff übernommen.

werden unabhängige Distributoren und Handelsketten zunehmend von den finanzkräftigen multinationalen Unternehmen geschluckt.

(d) kleine und Mikro-Unternehmen

Unter diese Kategorie fallen Systemlieferanten ebenso wie hochspezialisierte, oft kleine und Mikro-Unternehmen, die bestimmte Verfahren zur Herstellung und Verarbeitung von Materialien anbieten. Diese Unternehmenskategorie ist die zahlenmäßig größte, die dem Industriedistrikt auch seine Identität gibt. Zugleich ist es der am stärksten gefährdete Teil des Distrikts, der im internationalen Konkurrenzkampf den größten Risiken ausgesetzt ist. Gerade die einfachen Systemlieferanten sind dem Wettbewerbsdruck aus Billig-Lohn-Ländern nicht gewachsen. Konkurrenzfähig sind alleine diejenigen Unternehmen, die aufgrund ihrer erheblichen Spezialisierung teilweise unentbehrlich, teilweise auch nicht auf ein einziges Produkt festgelegt sind.

Eine andere Unterscheidung schlägt Sebastiano Brusco (1990) vor, der die Unternehmen in *final firms*, *stage firms* und Komplementoren gliedert. Erstere stellen ein Endprodukt her und haben direkten Zugang zum Markt auch als *phase firms* bezeichnet, führen lediglich einen Produktionsschritt durch, während Komplementoren nicht in derselben Branche der *final firms* arbeiten, aber ihnen komplementäre Leistungen und Produkte anbieten. Gabi Dei Ottati (2001) folgt dieser Gliederung, bezeichnet aber die Zulieferer als *phase firms*.

Die Typologien von Brunetti und Durante entsprechen sich inhaltlich weitgehend, die Terminologie Durantes ist allerdings in Venetien geläufiger. Auch die befragten Unternehmer und Experten bedienen sich ihrer. Brunetti und weitgehend auch Durante nutzen die Unternehmensgröße als maßgebliches Unterscheidungsmerkmal für die einzelnen Kategorien und beziehen Aktionsradius und Marktposition der Unternehmen ein. Brusco geht in seiner Typologie auf diese Merkmale der Unternehmen nicht weiter ein und stellt vielmehr ihre Position innerhalb der Wertschöpfungskette in den Vordergrund. Diese Eigenheit macht die Typologie *final firm*, *phase firm* und Komplementoren für die hier angestrebte Analyse besonders attraktiv, weil vermutet werden kann, dass die Position eines Unternehmens innerhalb der Wertschöpfungskette für seine Rolle im Unternehmensnetzwerk entscheidender ist als seine Größe.

Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen sollten möglichst ausgewogen auf die einzelnen Kategorien *final firm*, *phase firm* und Komplementoren verteilt sein. In Segusino ist kein Unternehmen der Kategorie der internationalen Unternehmen (oder eine seiner

Führungskräfte) ansässig, so dass das nächstgelegene Großunternehmen einbezogen wurde, das auf die lokalen Unternehmensnetzwerke Einfluß ausübt.

3.3.3 Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße bemißt sich nach der Anzahl der Mitarbeiter und dem Umfang des Umsatzes. Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen wurden so ausgewählt, dass sich hinsichtlich dieses Kriteriums eine ausgewogene Verteilung ergab.

3.3.4 Exportumfang

In der Auswahl wurden Unternehmen, die ihre Produkte exportieren, gegenüber solchen bevorzugt, die ausschließlich für den nationalen Markt produzieren.

3.3.5 Gründungsjahr

Um den dynamischen Aspekt in die Untersuchung einzubeziehen, wurden drei Gruppen von Unternehmen, gegliedert nach Gründungszeiträumen, befragt: (1) Gründung Anfang der 80er Jahre, (2) Gründung um 1990, (3) Gründung Ende der 90er Jahre.

3.3.6 Erfolg

Die Zielgruppe der Befragung sind erfolgreiche (Netzwerk-)Unternehmer. Der ökonomische Erfolg oder die Performanz kann unterschiedlich gemessen werden. Im allgemeinen setzt er sich für ein Unternehmen aus den Elementen Marktanteil, Veränderungsrate des Weltmarktanteils und Unternehmenswert zusammen. Die Performanz hängt u. a. von der Innovation und der Flexibilität ab. In der Netzwerkforschung wird die Performanz, implizit oder explizit, weitgehend anhand der Indikatoren Persistenz, Innovation und Profitabilität bestimmt (vgl. Staber 2001).

Im Distriktdiskurs werden auch andere Kriterien für einschlägig erachtet. Unternehmerische Entscheidungen innerhalb des Distrikts sind maßgeblich von persönlichen Ansprüchen und familiären Bedingungen beeinflusst. Investitionen werden beispielsweise davon abhängig gemacht, ob Söhne und Töchter des Unternehmers die Bereitschaft ankündigen, das Unternehmen weiter zu führen. Unternehmer von *imprese progetto di vita* (Lebensentwurf-Unternehmen) haben an sich den Anspruch, ihrer Familie ein ausreichendes Einkommen zu sichern und nicht, Marktanteile zu gewinnen. Um diese Besonderheit von Unternehmen in Industriedistrikten zu berücksichtigen, wird der unternehmerische Erfolg nach den Kriterien

Marktpräsent (mindestens 3 Jahre, mit Ausnahme einiger weniger Neugründungen), steigender Umsatz, Gewinn und, soweit als Information erhältlich, Marktanteil bestimmt.

3.3.7 Innovativität

Innovation kann ebenfalls nach verschiedenen Kriterien bestimmt werden. Fiorenza Belussi (1988) unterscheidet drei Arten von Innovation: technologische Innovation, organisatorische Innovation und Erschließung neuer Märkte. Ähnlich dieser letztgenannten Bestimmung versteht Gabi Dei Ottati als Innovationsfähigkeit die Fähigkeit, sich an die veränderten Bedürfnisse des Marktes anzupassen (vgl. Dei Ottati 2001).

Nicht ausschließlich die technologische, sondern die Organisation der Produktionsprozesse und die Erschließung neuer Märkte in die Definition von Innovation einzubeziehen, ist für die vorliegende Untersuchung von maßgeblicher Bedeutung. Die technologische Innovation wird üblicherweise an der Anmeldung von Patenten gemessen. Diese Zahl ist allerdings in Venetien nicht besonders hoch, so dass es nach diesem Kriterium einen niedrigen Innovationsindex aufweist. Erst die Produktionsorganisation und insbesondere die Erschließung neuer Märkte weist Venetien als dynamische, innovative Region aus.

3.3.8 Bereitschaft zum Interview

Das letzte Auswahlkriterium der Informanten ist die Bereitschaft des Unternehmers oder, in Großunternehmen, einer Führungskraft zum Interview.

3.4. Empirisches Material

Das empirische Material wurde während eines Aufenthalts von insgesamt vier Monaten in Venetien erhoben. Befragte wurden 39 Unternehmer und 2 Führungskräfte von Großunternehmen, davon 31 in problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews und zusätzlichem Fragebogen zur Erfassung quantitativer Daten zum Unternehmen und 10 anhand eines standardisierten Fragebogens. 15 der Unternehmer sind aus Segusino, 16 aus Montebelluna und 10 aus Stra. Zusätzlich wurden 16 narrative Experteninterviews geführt. Eine Übersicht über die in die Befragung einbezogenen Unternehmen findet sich in Anhang 5. Bei der Auswertung des durch die Interviews erhobenen Materials wurden folgende quantitative Daten mit berücksichtigt:

3.4.1 Unternehmensbezogene Daten

Distrikt

Gründungsjahr

Umsatz 2000

durch Export erzielter Umsatz

Umsatz (in Prozent) bezogen auf verschiedene Märkte (regional, national, EU, Amerika, Orient, andere)

Marktanteile

Ausgaben für Forschung und Entwicklung

Anzahl der Mitarbeiter (fest angestellte, freie, Heimarbeiter, Saisonarbeiter)

Produktionsort (Venetien, andere italienische Regionen, Ausland)

Zulieferer in Anzahl und nach Prozentanteilen (lokal, national, europäisch, international)

3.4.2 Allgemeine statistische Daten

Die allgemeinen Daten beziehen sich entweder auf die Region Venetien, auf den jeweiligen Distrikt oder, soweit vorhanden, auf die Kommune.

3.4.3 Analyse

Die Analyse des empirischen Materials erfolgt auf zwei Ebenen: auf der Ebene der kollektiven Akteure und auf der Ebene der individuellen Akteure. Es werden also zwei Netzwerke erhoben, die Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt und die *action sets* der Unternehmer, wie sie zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung und in entscheidenden Momenten der Neuorientierung (Änderung oder Erweiterung der eigenen Produktpalette, Branchenwechsel, Wechsel der Kategorie von Distriktunternehmen, Vergrößerung des Unternehmens, Erschließung neuer Märkte u.ä.) sichtbar werden. Beide Netzwerke sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig, sie sind aber – wie noch gezeigt werden wird – nicht völlig identisch.

Bei den *action sets* der Unternehmer handelt es sich um egozentrierte Netzwerke mit dem Unternehmer (Ego) im Zentrum. Betrachtet werden sowohl seine direkten (1. Grades) als auch seine indirekten (2. Grades) Beziehungen zu den Akteuren, welche die Knoten in seinem Netzwerk bilden. Dabei interessiert nicht nur, zu welchen Akteuren er diese zielgerichteten Beziehungen unterhält. Vorrangig zielt die Untersuchung darauf zu zeigen, wie der Unternehmer zu gerade diesen Beziehungen kommt, wie er sie pflegt und wie er sie gestaltet.

Zur Erinnerung: Die Analyse dient dem Auffinden den Vernetzungspraktiken der venetischen Unternehmer.

Die Unternehmensnetzwerke werden auf dem *system level* analysiert, wie es Udo Staber (2001) fordert. Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt sind per definitionem sozial eingebettet. Folglich gilt es, ihren sozialen Kontext in der Analyse zu berücksichtigen und die Gesamtheit der direkten und indirekten Beziehungen im Industriedistrikt zu betrachten. Auf eine Analyse der Unternehmensnetzwerke mit dem Fokus auf einzelne Unternehmen bzw. Unternehmenskategorien wird weitgehend verzichtet. Die vorliegende Untersuchung erhebt nicht den Anspruch, die Arbeitsteilung im Unternehmensnetzwerk, Prozesse der Innovation, der Vertrauensbildung und des kollektiven Lernens zu klären. Vielmehr geht es um die Merkmale der Unternehmensnetzwerke im Distrikt als Ganzes und darum zu klären, welche Akteure zu den Netzwerken gehören und wie ihr Zusammenspiel aussieht.

Die Unterscheidung von *action set* der Unternehmer und den Unternehmensnetzwerken, an dem ihr Unternehmen beteiligt ist, erfolgt einerseits der Übersichtlichkeit halber. Sie folgt aber ebenso aus der zentralen These der vorliegenden Untersuchung, dass nämlich die Unternehmensnetzwerke in den venetischen Industriedistrikten eine Folge und das Ergebnis der Praktiken individueller Akteure sind. Sowohl die Verhaltens-, Denk- und Deutungsmuster der Unternehmer als auch das Ergebnis dieser Praktiken, die Unternehmensnetzwerke, sind Gegenstand der analytischen Betrachtung. Einmal steht mithin der Unternehmer als Person im Mittelpunkt, wie er als individueller Akteur innerhalb seines *action sets* in Krisenmomenten interagiert, das andere Mal ein Unternehmen wie es sich als kollektiver Akteur im gesamten Unternehmensnetzwerk des Industriedistrikts verhält. Im ersten Fall geht es um die Praktiken der individuellen Akteure unter Bezugnahme auf die Unternehmenskategorie, der sein Unternehmen im Distriktnetzwerk zuzuordnen ist. Das andere Mal liegt das Augenmerk auf den Charaktermerkmalen der Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt und auf ihrer internen Rollenverteilung.

Die Analyse der Unternehmensnetzwerke geht im folgenden jene der *action sets* der Unternehmer voran. Ausgehend von der Darstellung der Unternehmensnetzwerke, wie sie sich als größter gemeinsamer Nenner aus den Interviews ergeben, gilt schließlich das Hauptinteresse den Praktiken der Akteure, die diesen Netzwerken zu Grunde liegen. Der unterschiedliche Fokus wird auch in der Begriffswahl deutlich, indem von Unternehmensnetzwerken und von *action sets* im Industriedistrikt bzw. von kollektiven und individuellen Netzwerkakteuren die Rede ist.

TEIL 3 – Ergebnisse der empirischen Untersuchung

"Wenn Menschen eine Situation als real definieren, wird sie reale Folgen haben" R. Merton (zitiert in Marini 2000, 17).

Struktur und *governance* eines Netzwerks bestimmen seine Performanz (vgl. Elsner 2003). Beide, Struktur und *governance*, sind von der Kultur beeinflusst. Die untersuchten Netzwerken sind emergent, d. h. spontan entstanden. Die kulturell geprägten Verhaltensweisen der Akteure sind mithin wesentlich für das Entstehen, den Fortbestand und die Funktionsweise dieser Netzwerke. Ziel der Analyse ist es, das Verhältnis von Netzwerkökonomie und (Regional-)Kultur zu ergründen und die Muster in den Beziehungen, dem Handeln und dem Denken der individuellen venetischen Akteure zu analysieren, die mit diesen emergenten Netzwerken in Zusammenhang gebracht werden können.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, die hier ausführlich vorgestellt werden, konzentrieren sich auf zwei Schwerpunkte: auf die Netzwerke und auf die Vernetzungspraktiken der Akteure. Ausgangspunkt ist jeweils der im Teil 1 dargestellte Stand der Forschung. Unter Auswertung des empirischen Materials werden im folgenden zwei Netzwerke analysiert: die Unternehmensnetzwerke und das *action set* der Unternehmer, welches sie zur Unterstützung in kritischen Momenten der Unternehmensgeschichte mobilisieren. Die Gesamtheit der Unternehmensnetzwerke und der *action sets* ergibt den Distrikt, wie er zumindest im Prinzip im Industriedistrikt-Diskurs dargestellt wird – denn dieser unterscheidet weder explizit zwischen den beiden Teilnetzwerken noch stellt er ihre lokale Begrenztheit in Frage.

Das Verhalten der venetischen Unternehmer wird mit einem Kunstgriff beobachtet. Indem sie die Gründungsphase und weitere entscheidende Momente der Neuorientierung in der Geschichte ihres Unternehmens erläutern und bewerten, legen sie nicht nur ihr persönliches Netzwerk offen und geben Einblick in deren Funktionsweise. Über ihre Verhaltensweisen hinaus machen sie gleichzeitig auch ihre Denk- und Deutungsmuster für den Beobachter nachvollziehbar.

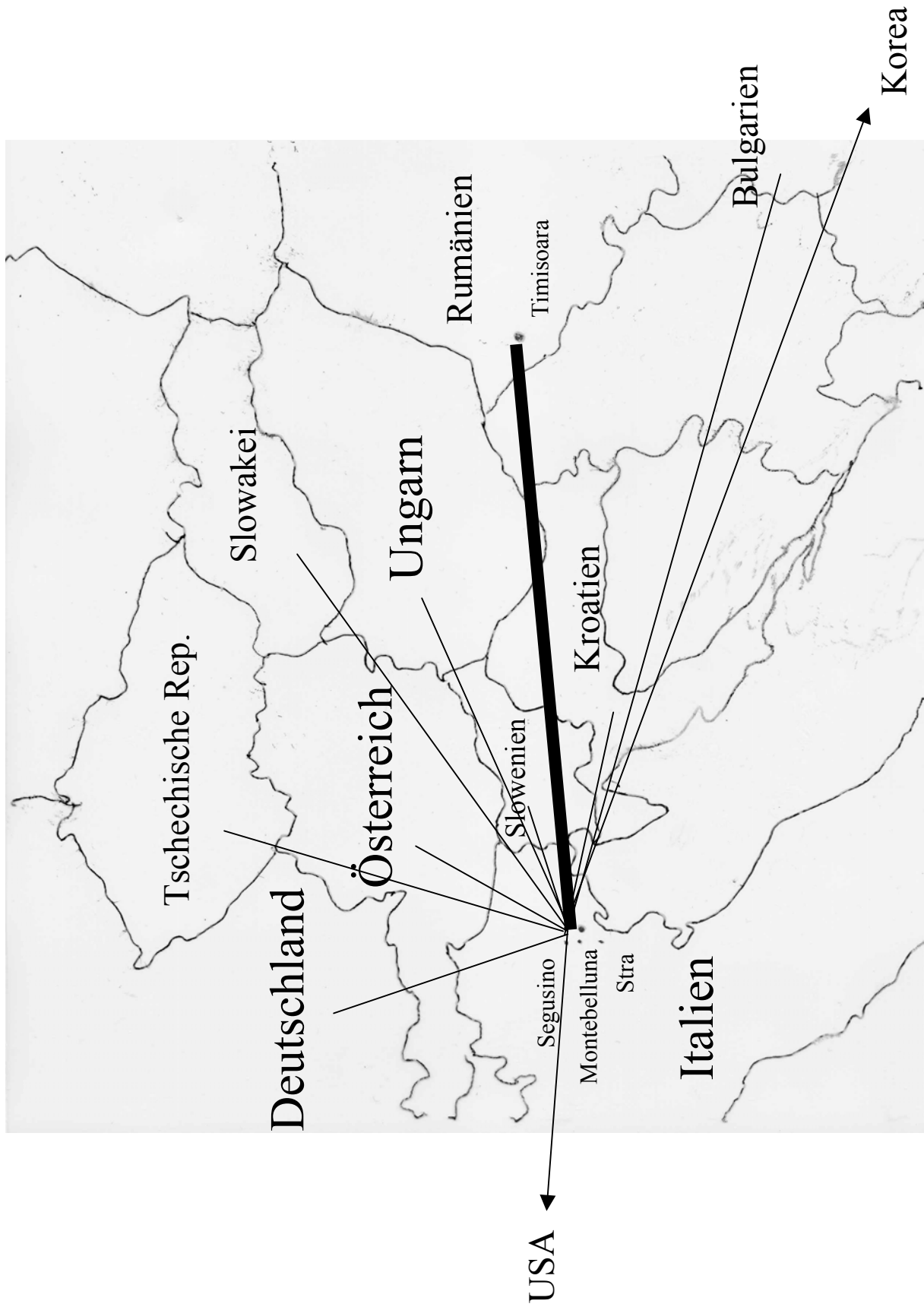


Abbildung 7 – Die Unternehmensnetzwerke

1. Die Unternehmensnetzwerke

1.1. Die Akteure

Die erhobenen Unternehmensnetzwerke bestimmen sich nach der realistischen Methode. Zum Netzwerk gehört, wen die Akteure als zugehörig bezeichnen. Unter Berücksichtigung aller Nennungen aus den Interviews mit Unternehmern und Experten ergeben sich folgende Knotenpunkte im Unternehmensnetzwerk eines Industriedistrikts:

- (1) Distriktunternehmen:
 - (a.) *final firms*
 - (b.) *phase firms*
- (2) Lieferanten³⁵ (für Material und Maschinen)
- (3) Komplementoren (Dienstleistungsunternehmen wie Designer, technische Berater, Distributoren, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Transportunternehmen sowie Hersteller von Accessoires)
- (4) Arbeitnehmer der Distriktunternehmen
- (5) Kunden
- (6) Banken
- (7) Forschungseinrichtungen (private und öffentliche)
- (8) Ausbildungseinrichtungen
- (9) Foren (Messen)
- (10) Wirtschaftsverbände (Handwerkerverbände, Industrieverbände usw.)
- (11) Lokal- und Regionalpolitik

Grundsätzlich entspricht das Akteursset den Darstellungen der Unternehmensnetzwerke sowohl im Netzwerkdiskurs als auch im Industriedistrikt-Diskurs. Es weist auf den ersten Blick lediglich zwei Besonderheiten auf. In der Literatur zu den Unternehmensnetzwerken werden die Arbeitnehmer der Netzwerkunternehmen nicht als Akteure berücksichtigt, während der Distriktdiskurs darüber hinaus auch die Familien der Unternehmer mit einbezieht. Die Rolle der Beschäftigten der Distriktunternehmen im Unternehmensnetzwerk, die ihre Aufnahme in die Reihe der Netzwerkakteure rechtfertigt, wird im folgenden noch

35 Nach der Typologie von Sebastiano Brusco (1990), an welche sich diese Darstellung anlehnt, zählen die Lieferanten zu den Komplementoren. Wie noch dargestellt wird, unterscheidet sich ihre Rolle im Unternehmensnetzwerk erheblich von etwa Designerstudios und Transportunternehmen. Um dieser Gegebenheit Rechnung zu tragen, werden sie als Akteure gesondert aufgeführt.

ausführlich erläutert. Die Familien hingegen spielen, so ergibt das empirische Material, im persönlichen Netzwerk der individuellen Akteure eine entscheidende Rolle, aber weniger in den Unternehmensnetzwerken selbst.

Die Familienangehörigkeit ist für die Unternehmer nicht das entscheidende Kooperationskriterium, bisweilen sogar ein Ausschlußkriterium für die Kooperation (siehe I 2b, I 5). Mitunter beflügeln erfolgreiche Unternehmer den Wettbewerbsgeist ihrer Familienangehörigen (vgl. auch de Gregorio 2003). Die befragten Unternehmer kooperieren nicht häufiger mit Mitgliedern ihrer Großfamilie als mit nicht verwandten Unternehmern. Die meisten derjenigen, die ihr Unternehmen zusammen mit Geschwistern gründen, trennen sich über kurz oder lang wieder von ihnen als Mitgesellschafter (siehe I 21, I 22). Auch Geschwister, die als Erben ein bestehendes Unternehmen gemeinsam weiterführen, trennen sich (siehe I 15, I 26, I 31). Am häufigsten finden Unternehmer ihre Mitgesellschafter unter etwa gleichaltrigen ehemaligen Arbeitskollegen (I 1, I 5, I 11, I 16, I 18, I 19, I 20, I 22, I 31).

In der zwischenbetrieblichen Kooperation kommt der Familie keine große Bedeutung zu, wohl aber innerhalb des Unternehmens selbst. In einigen Fällen ist die Ehefrau Mitgesellschafterin (siehe I 6, I 10, I 17, I 21, I 24, I 25, I 28), und zwar unabhängig davon, ob es sich um ein kleines, ein mittelständisches oder ein großes Unternehmen handelt. *"Es ist einfacher, miteinander auszukommen"* (I 27). Es gibt aber auch Unternehmer, die angeben, zwischen Familie und Beruf zu trennen (siehe I 1, I 2a, I 3, I 5, I 18, I 19, I 22, I 23, I 27, I 31). Sie beziehen sich dabei wohl allein auf die Beteiligung der Ehefrau am Unternehmen, denn im Betrieb vieler dieser Unternehmer arbeiten ihre Kinder mit (siehe I 1, I 2a, I 3, I 22, I 23, I 27) oder wird ihre Mitarbeit für die Zukunft erwartet (siehe I 31). Außerdem greifen einige Unternehmer (siehe I 6, I 12, I 14, I 19, I 26, I 27, I 28) auf Ehefrau, Kinder oder auch Schwager zurück, wenn sie einen neuen Betrieb anmelden, der eventuell nur für einen bestimmten Zeitraum oder zur Realisierung eines bestimmten Projekts gegründet wird. Vielfach stehen in solchen Fällen die Familienmitglieder bloß auf dem Papier als Inhaber, unternehmerische Entscheidungen treffen sie nicht. Die Praxis der mehrfachen Betriebsgründung hat mehrere Gründe, persönliche (der Wunsch, die Kinder mit einem eigenen Betrieb "versorgt zu wissen"; siehe I 6, I 27), rechtliche (um die gesetzlich festgelegte Mitarbeiterzahl für einen Handwerksbetrieb nicht zu überschreiten; oder um die gesetzlich untersagte Betriebsgründung nach einem Konkurs zu umgehen; siehe I 12, I 19), produktbezogene (um verschiedene Produkte oder Produktionsverfahren auch räumlich zu trennen; siehe I 18). Auf die einzelnen Gründe wird in der Darstellung des *action sets* der

Unternehmer noch genauer eingegangen werden. In keinem Falle aber führen die einzelnen Unternehmer einer solchen "Gruppe" von Familienunternehmen mehr als einzelne Produktionsschritte durch. Eine Tendenz, die Wertschöpfungskette mit Unternehmen abzudecken, die von Familienmitgliedern geführt werden, ist nicht erkennbar. Häufig übernehmen der Sohn oder die Tochter den elterlichen Betrieb (siehe I 1, I 8, I 10, I 12, I 13, I 14, I 17, I 21, I 23). Die Generationenfolge im Unternehmen ist allerdings nicht allein für Netzwerkunternehmen spezifisch. Aus all diesen Gründen wurde auf die Aufnahme der Familie als Akteur des Unternehmensnetzwerks verzichtet. Wie noch gezeigt wird, spielt sie aber im *action set* der Unternehmer eine gewichtige Rolle.

Von der Aufnahme der Arbeitnehmer und dem Ausschluß der Familie aus dem Akteursset abgesehen weist die Typologie der Akteure der Unternehmensnetzwerke keine Auffälligkeiten auf. Bei differenzierter Betrachtung einzelner dieser kollektiven Akteure und ihres Zusammenspiels im Netzwerk ergeben sich allerdings einige bemerkenswerte Eigenheiten. Falls nicht anders gekennzeichnet, gelten die folgenden Ausführungen für die Unternehmensnetzwerke in allen drei untersuchten Industriedistrikten.

Die erste Besonderheit bilden die Distriktunternehmen selbst. Bezeichnet werden damit diejenigen Unternehmen, die dem Distrikt seinen Namen geben und die unmittelbar an der Produktion von Sportschuhen oder Brillen oder Schuhen beteiligt sind. Ausgangspunkt der Erhebung der Unternehmensnetzwerke ist in der vorliegenden Untersuchung die Typologie von Sebastiano Brusco (1982) bzw. Gabi Dei Ottati (2001), die zwischen *final firms*, *phase firms* und Komplementoren unterscheidet. Um die in Venetien erhobenen Unternehmensnetzwerke aber tatsächlich zu erfassen, bedarf diese Typologie einer Präzisierung und Erweiterung. Die Kategorien *final firm* für Unternehmen, die das Endprodukt herstellen und selbst vermarkten, und *phase firm* für Systemlieferanten und Komplementoren, die rund um das Produkt der *final firm* ihre Dienste anbieten, reichen für die Erfassung der Unternehmen innerhalb der Distriktnetzwerke nicht aus. Sie berücksichtigen nicht den Typus von Unternehmen, den Aldo Durante (siehe I 7a) ebenso wie alle venetischen Unternehmer selbst *terzista* nennen.

Terzista bedeutet "einer, der für Dritte arbeitet". Es handelt sich um Unternehmen, die ein Endprodukt herstellen, es aber nicht selbst vermarkten. Mit dem Begriff *terzista* kennzeichnen die Unternehmer Venetiens genau besehen drei Arten von Unternehmen, die allesamt ein Endprodukt herstellen: entweder (Typ 1) läßt der *terzista* sein Produkt von Distributoren unter einer vom *terzista* ausgewählten "Phantasiebezeichnung" (I 15)

vertreiben, oder (Typ 2) er stellt das Produkt für große Handelsketten her, die das Produkt mit ihrem eigenen Markennamen, dem sogenannten *private label* versehen oder (Typ 3) er stellt es für ein anderes Unternehmen her, welches das Produkt nur mehr mit dem eigenen Markenlabel versieht. Das *private label* ist keine *griffe*, kein Markenname, wie er gegen Entrichtung einer (hohen) Lizenzgebühr an die bekannten Designerhäuser, von Armani bis Zegna, verwendet werden darf. Die *griffe* erlaubt den Zugang zum höchsten Preissegment, bleibt aber den kapitalkräftigen großen Unternehmen vorbehalten, weil neben der Lizenzgebühr auch die Kosten der Vermarktung und des Vertriebes von der *final firm* selbst zu tragen sind. Das *private label* ist nicht an solche Kosten gebunden. Die Vermarktung obliegt wie auch bei den anderen beiden Typen von *terzista* einem anderen Unternehmen, in diesem Falle dem Distributor, und nicht dem *terzista* selbst.

Aldo Durante schlägt für diese Unternehmen zwei Kategorien vor, nämlich *terzista* mit eigener Marke (Typ 1) und *terzista* ohne eigene Marke (Typ 2 und Typ 3). Nur Unternehmen des Typs 1, die ihre Produkte nicht gegen Lizenz unter weltbekannten Designermarken anbieten oder sie für Handelsketten herstellen, sondern die sie mittels Distributoren auf den Markt bringen, gelten als *terzista* mit eigener Marke. Dennoch erfüllt ein *terzista* mit eigener Marke streng genommen nicht die Kriterien einer *final firm* im Sinne Bruscos. Das liegt nicht etwa daran, dass diese "*Phantasiebezeichnung*" (I 15) im Vergleich zur Designermarke nur einen geringen Marktwert erreicht. Das Preissegment des Produktes ist nicht von Belang. Vielmehr handelt es sich deshalb nicht um *final firms*, weil diese *terzisti* die Vermarktung der eigenen Produkte einem anderen Unternehmen überlassen. Lediglich in dem seltenen Fall, dass ein Distributor die Produkte nur in Kommission nimmt und nicht etwa eine bestimmte Menge ankauft, erfüllt dieser Typ von *terzista* einigermaßen die Kriterien einer *final firm*. Dieser *terzista* hat direkten Zugang zum Markt und trägt das Absatzrisiko, investiert allerdings nicht in das Marketing und in den Vertrieb der eigenen Produkte. Da dieses Vorgehen für die *terzisti* ein größeres finanzielles Risiko birgt, wird es nur bei besonders starker Nachfrage und besonders günstigen Marktbedingungen gewählt. Zur Zeit der Erhebung gab es kein Unternehmen, das sich auf diese Weise auf dem Markt bewegte. Diese verschiedenen Strategien machen deutlich, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Unternehmenskategorien fließend sind.

Auch die anderen beiden Typen von *terzista* ohne eigene Marke (Typ 2 und Typ 3) stellen ein Endprodukt her, überlassen die Vermarktung aber einem anderen Unternehmen. Dennoch unterscheiden sich diese beiden Typen wesentlich voneinander. Ein *terzista* (Typ 3), der das Endprodukt für ein anderes Unternehmen herstellt, erhält von diesem nicht nur genaue Vorgaben für die Herstellung, er bekommt auch das Material und die Zulieferteile gestellt oder wird von den Zulieferern der *final firm* direkt beliefert (siehe Abbildung 8). Das von diesem *terzista* gefertigte Produkt darf sich in nichts vom Produkt unterscheiden, das die *final firm* selbst oder ein anderer *terzista* in ihrem Auftrag herstellen. Das den Auftrag vergebende Unternehmen muß allerdings nicht unbedingt eine *final firm*, es kann seinerseits ebenfalls ein *terzista* sein. Diese Besonderheit der Organisation der Produktion ist maßgeblich für die flexible Antwort der Distriktnetzwerke auf eine instabile und individualisierte Nachfrage. Sie erlaubt Unternehmen, Aufträge anzunehmen, die ihre eigene Kapazität übersteigen, ohne dies gegenüber dem Kunden thematisieren zu müssen. "In drei Monaten kannst du nicht eine neue Produktion schaffen, also mußt du sehr elastisch sein: Du brauchst verschiedene externe Satelliten, die dir helfen" (I 22). Andererseits müssen Unternehmen mit einer – vorübergehend – geringen Auslastung ihre Kapazitäten und letztendlich ihre Kompetenz nicht brachliegen lassen.

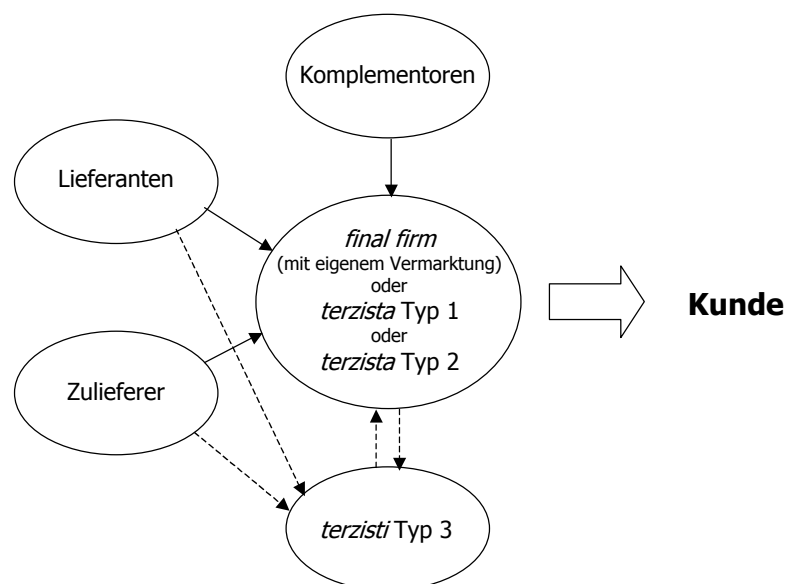


Abbildung 8 – Die Organisation der Produktion um eine *final firm*.

Terzisti (Typ 2), die das Produkt an US-amerikanische oder europäische Handelsketten³⁶ liefern, führen die Herstellung des Endprodukts eigenständig durch. Sie bestimmen selbst das Design, das Material und die Herstellungsverfahren und legen ihre Muster den Distributoren zur Auswahl vor. Diese bestellen dann eine bestimmte Menge der ausgewählten Modelle. Es kommt vor, dass ein solcher *terzista* in das eigene Sortiment Produkte eines anderen *terzista* aufnimmt, die komplementär zu den eigenen Produkten sind (siehe I 11, I 15, I 19). Der Vorteil liegt darin, dass sie ihren Kunden eine komplette Produktpalette anbieten können. Beispielsweise ist ein Unternehmen, das selbst ausschließlich Metallfassungen herstellt, auf diese Weise in der Lage, dem Kunden auch Kunststofffassungen anzubieten. Hintergrund dieser Art von Kooperation unter *terzisti* ist der bessere Service für den Kunden und die Befürchtung, dass der Kunde auf der Suche nach Kunststofffassungen insgesamt zu einem anderen Anbieter wechseln könnte.

Auch die beiden letztgenannten Typen von *terzista* (Typ 2 und Typ 3) sind keine *final firms* im Sinne Bruscos und Dei Ottatis, obgleich sie ein Endprodukt herstellen. Der eine Typ von *terzista* (Typ 3) ist eng an die Vorgaben der Auftraggeberfirma gebunden und hat keinen Einfluß auf die Entwicklung des Produkts, das nicht seine Handschrift trägt. Er ist lediglich für die Fertigung nach den bestimmten Vorgaben verantwortlich. Der andere Typ von *terzista* (Typ 2) dagegen entwickelt das Produkt eigenverantwortlich und entscheidet über Design, Material und Verarbeitung, überläßt aber die Vermarktung stets anderen.

Um den konkret vorgefundenen Distriktunternehmen gerecht zu werden, ist nicht unbedingt die Einführung neuer Kategorien erforderlich. Die von Brusco geprägte Kategorie der *final firm* muß allerdings neu definiert werden, um auch die *terzisti* aufnehmen zu können. Beruht das entscheidende Merkmal der *final firm* ausschließlich auf der Herstellung des Endprodukts, so kann diese Kategorie auch alle *terzisti* aufnehmen. Zu unterscheiden bleiben dann (1) die *final firms* mit eigener Vermarktung ihrer Produkte und (2) die *final firms* ohne eigene Vermarktung. Letztere gliedern sich wiederum in (a) *final firms* mit eigener Marke (*terzista* Typ1), (b) *final firms* ohne eigene Marke (und eventuell mit *private label* des Distributors; *terzista* Typ 2) und (c) *final firms* als Unterauftragnehmer anderer *final firms* (*terzista* Typ 3). Blieben die Definitionsmerkmale Bruscos, nämlich Herstellung des Endprodukts und direkter Zugang zum Markt aufrecht erhalten, so wäre jedenfalls für den *terzista* des Typs 3, der

³⁶ Beispielsweise in Deutschland Fielmann für Brillen und Deichmann für Schuhe.

lediglich Unterauftragnehmer für andere *final firms* im Distrikt ist, die Einführung einer neuen Kategorie unerlässlich.

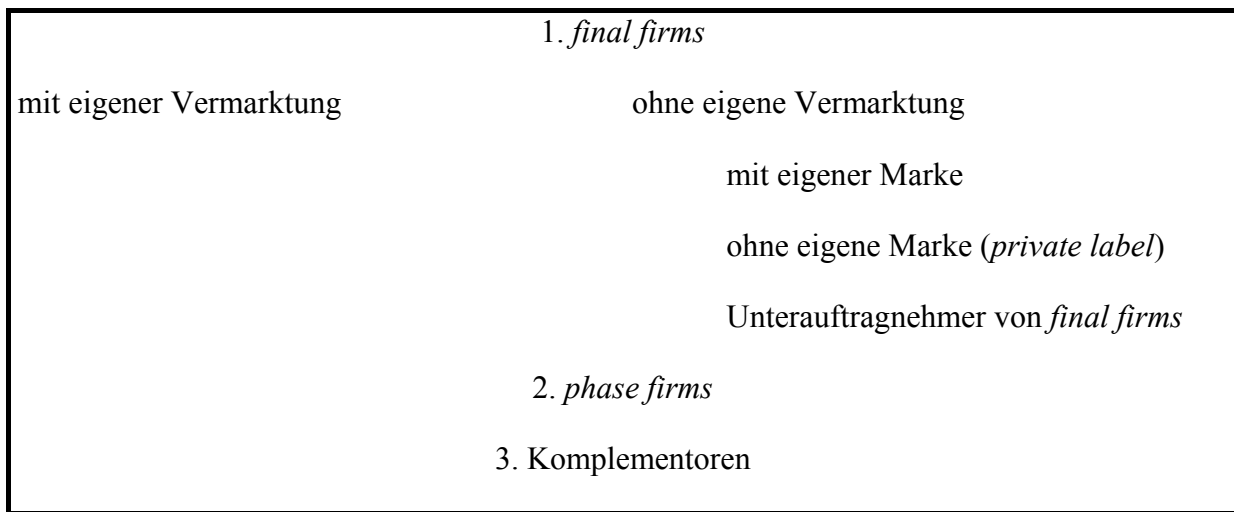


Abbildung 9 – Distriktunternehmen. Die unmittelbar an der Herstellung des den Distrikt kennzeichnenden Produkts beteiligten Unternehmen im Industriedistrikt.

1.2. Die Netzwerke

Die Unternehmensnetzwerke des Industriedistrikts werden in der Literatur als raumbezogene, nämlich regionale Netzwerke bezeichnet. Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung zeigen, dass diese territoriale Zuweisung problematisch ist. Zwar konzentriert sich die Agglomeration der Unternehmen tatsächlich räumlich, und zwar auf regionaler, wenn nicht sogar auf lokaler Ebene. Ebenso beziehen sich die Netzwerkakteure selbst auf den Distrikt als einen lokal verorteten im Falle der Distrikte 1 und 2 und als einen regional verorteten im Falle des Distrikts 3. Faktisch aber hat sich diese Zuordnung überlebt.

Trotz einiger erheblicher Unterschiede zwischen den drei untersuchten Distrikten weisen die Unternehmensnetzwerke stets über den regionalen Bezugsrahmen hinaus. Dies geschieht in mehrfachem Sinne. Im Distrikt 1, dem 2000 Einwohner zählenden Ort Segusino etwa, sind die Zulieferer – Systemlieferanten sowie Material- und Maschinenlieferanten – selten überregional. Die Systemlieferanten sind sogar ganz überwiegend lokal. Das Unternehmen, das 1946 gegründet als erstes in Segusino Brillen herstellte und das somit gleichsam die Wiege dieses Teiles des Brillendistrikts ist (der sich im Norden weiter in den Cadore ausdehnt) und aus dem alle gegenwärtig bestehenden Unternehmen unmittelbar oder mittelbar hervorgingen, wurde im Jahr 2000 von "*chinesischen Konkurrenten*" (I 12) gekauft. Einmal

abgesehen von ihren weltweiten Kundenkontakten dehnten die Unternehmer des Distrikts 1 also der niedrigeren Produktionskosten wegen nicht ihre Interessen auf andere Länder aus, sondern sie wurden gewissermaßen unbeabsichtigt und wohl auch ungewollt in ein globales Netzwerk eingebunden (siehe I 12, I 16)³⁷. In jedem Falle ist den venetischen Unternehmern der globale Wirtschaftszusammenhang stets bewußt. *"So wie in der Wirtschaft von Globalisierung gesprochen wird, so passiert es auch hier: Sie lagern die Produktion nach Rumänien aus und behalten hier 5 Frauen, die dann die Etiketten 'made in Italy' einnähen"* (I 8). Ein Unternehmer ist mehrfach gerichtlich gegen Fälschungen unter seiner Brillenmarken vorgegangen, *"aber abgesehen davon, dass die Vertriebsgesellschaften oft schon wieder aufgelöst sind, erkennt zum Beispiel Korea das italienische Markenrecht nicht an"* (I 2). Die globale Dimension ihres wirtschaftlichen Handelns wird ihnen ebenso tagtäglich vor Augen geführt wie die Tatsache, dass sie gegen Konkurrenten in der ganzen Welt antreten müssen (siehe I 2a, I 16, I 22, I 25, I 28). Die chinesischen Konkurrenten sind ganz nah, mitten im Dorf, und beeinflussen die Entscheidungen der Unternehmer des Distrikts 1. *"Wir verarbeiten kein Titanium. [...] Auf dem Gebiet sind die Chinesen weiter"* (I 10).

Im Distrikt 2 wiederum gibt es inzwischen kein Unternehmen mehr, welches das Endprodukt ausschließlich vor Ort in Montebelluna herstellen (lassen) würde, egal um welche Art von *final firm* es sich handelt. Sie lassen in Kroatien, Slowenien, Tschechien, Rumänien, Bulgarien, Marokko, Korea, Vietnam oder China produzieren oder haben dort eigene Betriebe gegründet³⁸. Die arbeitsintensiven Produktionsschritte, teilweise sogar die gesamte Produktion wird in diesen Ländern mit niedrigeren Arbeitskosten durchgeführt. *"Einige Kunden beliefern wir sogar direkt aus Rumänien. Denn wenn die Ware nach Österreich soll ist es absurd, dass ich sie über Rumänien und Ungarn hier her bringen lasse, um sie dann nach Österreich zu bringen. Wenn es Dokumentationsprobleme gibt oder der Kunde das 'made in Italy' haben will – denn es gibt noch Kunden, die das verlangen -, dann muß die Ware hier her"* (I 22). Die wenigen Ausnahmen bilden diejenigen mittelständischen

³⁷ Das größte Unternehmen im gesamten Brillendistrikt des Cadore ist längst ein multinationaler Konzern, der in den USA ganze Handelsketten aufkaufte. Es lagerte Teile der Produktion vorübergehend nach China aus, revidierte die Entscheidung aber nach 2 Jahren und führte die Produktion wieder an den Hauptsitz nach Italien zurück. Das Produkt sei *"komplex. [...] außerdem unterliegt es Modetrends und die schnelle Reaktion, die Flexibilität ist wichtig. Die Fähigkeiten der italienischen Arbeiter gleichen den höheren Stundenlohn für das Unternehmen wirtschaftlich aus"* (I 30) sagt der Manager des Bereichs Einkauf (Zulieferer).

³⁸ Einzelne Unternehmer aus dem Distrikt 2 errichteten mit nationalen und europäischen Fördermitteln einen eigenen Betrieb in Apulien/Süditalien. Die Initiative ging dabei nicht, wie bei der Delokalisierung nach Rumänien, von den einzelnen Unternehmern aus. Vielmehr waren die Fördermittel für die Entscheidung ausschlaggebend, die auch vom Geist "Venetien tut etwas für Süditalien" getragen wurde. Arbeitskräfte aus Süditalien sind trotz des Arbeitskräftemangels in Venetien selbst auch weiterhin nicht gerne gesehen.

Unternehmen, die mit Nischenprodukten Marktführer sind und beispielsweise Motocross-Stiefel oder Schutzkleidung herstellen. Auch diese Unternehmen allerdings können nach eigenem Bekunden dem Konkurrenzdruck nicht länger Stand halten und entschieden sich bereits für oder erwägen eine Auslagerung der arbeitsintensiven Produktionsschritte in Länder mit niedrigen Produktionskosten oder eine Änderung ihrer Produktpalette oder beides (siehe I 25). Besonders auf dem US-amerikanischen Markt spüren sie die asiatische Konkurrenz. *"Denn in Amerika gehen wir in Konkurrenz zu asiatischen Ländern. Sie sagen dir: 'Den Helm bekomme ich in Asien für \$ 20'. Entweder gibst du ihn ihnen für \$ 18 oder du läßt es bleiben. Also läßt du dir entweder etwas einfallen, um ihn für \$ 18 machen zu können oder du weißt, was passiert: Wenn du ihnen schon eine Zeichnung geschickt hast, schicken sie die an das chinesische Unternehmen"* (I 28). Die Unternehmer des Distrikts 2 sind sich zudem bewußt, dass in Montebelluna Trends gemacht werden (siehe I 5, I 7a). Dies ist auch der Grund dafür, dass alle multinationalen Konzerne aus der Sportschuhbranche zumindest ihre Abteilung für Design, Forschung und Entwicklung nach Montebelluna verlegten. Vielfach verleibten sie sich, wie etwa Nike, Lange-Rossignol oder Salomon/Adidas, ein kleines Unternehmen im Distrikt ein. In Montebelluna werden Trends gemacht, die auch diese multinationalen Konzerne nicht verpassen dürfen. Unternehmer des Distrikts 3 wiederum arbeiten fast ausschließlich für ausländische Kunden. Einige von ihnen fahren regelmäßig nach Tokyo, New York, London und Paris, *"um zu verstehen"* (I 25) und neueste Trends auszumachen (siehe I 34). Im Jahr 2001 wurde ein traditionsreiches Unternehmen im Distrikt einer französischen Holding angeschlossen. Mit dieser Aktion versuchte der Inhaber, den für Familienbetriebe chronischen Kapitalmangel zu überwinden.

Die internationale Verflechtung zeigt sich auch an den Wirtschaftsverbänden, in denen einzelne Unternehmen Mitglied sind. Dies sind nicht nur regionale und nationale Handwerks- und Industrieverbände³⁹, sondern auch etwa der internationale Verband der Designer IDEAS (siehe I 5). Insgesamt gilt also, dass der lokale Bezugsrahmen der Unternehmen eines Industriedistrikts zunehmend aufgeweicht wird und bereits zu Gunsten eines globalen aufgegeben wurde. Die Unternehmensnetzwerke des Industriedistrikts den regionalen Netzwerken zuzuordnen, entspricht also nicht (mehr) den Fakten. Es handelt sich um überregionale Netzwerke, und im Falle der Unternehmen mit eigenen Produktionsstätten in Rumänien und China muß richtiggehend von globalen Netzwerken gesprochen werden,

³⁹ Die italienischen Verbände heißen wörtlich übersetzt "Handwerker- und Industriellenverbände". Es schließen sich also die Unternehmer zusammen, nicht die Unternehmen!

wenngleich das Herzstück des Distrikts, oder wie die Unternehmer des Distrikts 2 sagen, der *"Kopf"* (für viele: I 23) oder die *"Seele"* (I 5) des Distrikts immer noch lokal verortet ist.

Eine weitere Besonderheit, die sich aus der empirischen Untersuchung ergibt, betrifft das Zusammenspiel der einzelnen Akteure im Unternehmensnetzwerk. Aufgrund der besonderen Art der Regulierung können die erhobenen Unternehmensnetzwerke mit Tom Burns und George Stalker (1961) als organische Netzwerke bezeichnet werden, die durch dezentrale, offene, wenig standardisierte und formalisierte Strukturen gekennzeichnet sind. Die Netzwerke sind außerdem polyzentrisch und heterarchisch, ihre Regulation erfolgt nicht durch ein fokales Unternehmen, sondern durch mehrere oder wechselnde Akteure, nicht selten durch Gremien, Komitees oder ähnliches (vgl. Windeler 2001). Die Austauschprozesse erfolgen zwischen mehr oder weniger gleichberechtigten Partnern (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002; Harrison 1992). In der Tat relativiert sich das Machtgefüge zwischen *"Kleinen"* und *"Großen"* in dem Moment, wie *"jedes Teil ein Bündel von Ideen"* (I 4, I 28) ist und die kleinen und Mikro-Unternehmen dermaßen spezialisiert sind, dass ihr *know how* für die großen Konzerne unverzichtbar wird. *"Im allgemeinen sind die kleinen Firmen diejenigen, welche die großen Ideen hervorbringen"* (I 3). Aus der Sicht der großen Unternehmen sind die kleinen spezialisierten Betriebe sogar der Motor für die Innovation. *"Folglich bildete sich ein Distrikt von kleinen Betrieben, die sich den Konzernen, die Support brauchten, als Dienstleister anboten. Die meiner Meinung nach richtige Intuition dieser kleinen Unternehmen war die, sich nicht ausschließlich als Zulieferer anzubieten, nach dem Motto: 'Ihr wollt eine Schraube, ich gebe euch die Schraube'. Sondern sie taten einen weiteren Schritt und lieferten wohl die Schraube, boten aber auch eine neue Lösung, eine Innovation, eine neue Technologie an. Das führte dazu, dass die Beziehung zwischen den lokalen Unternehmen und den lokalen Zulieferbetrieben nicht eine reine Zulieferbeziehung, sondern eine partnership wurde und eine solche Beziehung, dass sie [die Zulieferer] mit einbezogen wurden in die interne Entwicklung der Produkte in den Unternehmen selbst. Dies führte meiner Meinung nach dazu, dass die Unternehmen gezwungen wurden, in Montebelluna zu leben, wenn sie ein Produkt anbieten wollten, das auf der Höhe der Markterfordernisse war"* (I 26). Durch die kleinen und kleinsten Unternehmen entstand überhaupt erst der Distrikt 2, der gegenwärtig der *"Kopf des Sportschuhdistrikts"* (I 7a) ist und der wohl treffender als Distrikt der *"Mode des Sportsystems"* (I 5) bezeichnet wird.

Unternehmer von *final firms* fühlen sich von den Zulieferern sogar abhängig. *"Das sind spezialisierte, kleine Unternehmen, von denen es nicht viele gibt. Ich versuche, nett zu ihnen"*

zu sein" (I 33). "Nett" heißt in diesem Fall, dass der Unternehmer versucht, den Zulieferern das ganze Jahr über Arbeit zu garantieren (siehe auch I 27). Aus Sicht der kleinen Unternehmen stellt sich die Sache folgendermaßen dar: "*Früher gaben die Großen die Arbeit den Kleinen, und die schlugen sich durch. Wenn es Investitionen zu tätigen gab, ließen sie das die Kleinen machen, sie selber gaben nur die Arbeit*" (I 29), sagt ein Unternehmer aus dem Distrikt 2, der sein Unternehmen inzwischen nach Kroatien verlegt hat. Die kleinen Unternehmen können das Erfordernis der fortwährenden Innovation und Innovationsfähigkeit ebenso als Chance (siehe I 28) wie als Last (siehe I 29) empfinden. Andererseits flößen die großen *final firms* den kleinen *terzisti* und *phase firms* auch ein gewisses Sicherheitsgefühl ein: "*Der Impuls zur Produktänderung geht von den Großen aus*" (I 4). Die großen Unternehmen sind die ersten, die Markttendenzen erkennen und darauf mit der Herstellung neuer Produkte reagieren. Deshalb reicht es, das Marktverhalten der großen Unternehmen zu beobachten, um Handlungsdirektiven für den eigenen Betrieb zu finden (siehe I 1, I 4, I 16). Ein Unternehmer bezeichnet sein mittelständisches Unternehmen gar als "*parasitär*" (I 27). Das Verhältnis zwischen kleinen und großen Unternehmen ist, wie diese Aussagen zeigen, äußerst vielschichtig. Mehr als um ein Machtungleichgewicht handelt es sich um eine Symbiose.

Im Distrikt 3, der auf eine mehr als 100jährige Tradition in der Schuhherstellung zurückblicken kann, verhält es sich ganz ähnlich. Die Entwicklung des Distrikts der *Riviera del Brenta* geht immer weiter weg von der reinen Produktion und hin zum Entwurf von Produkten und "*Ideen*" (I 35). Viele der *final firms* sind auf die Herstellung von Produkten des obersten Preissegments spezialisiert. Zu einem überwiegenden Teil aber sind die Unternehmen im Distrikt Designerbetriebe und Hersteller von Accessoires⁴⁰. Es handelt sich naturgemäß um kleine Unternehmen. Eigentlich sind sie im Dienstleistungssektor tätig, aber häufig sind sie als Handwerksbetriebe eingetragen, weil sie die Muster der einzelnen Modelle selber herstellen. Oft sind es die Designer, die den Kontakt zwischen internationalen Kunden und den Distriktunternehmen herstellen. In diesem Falle von einem Machtüberhang der großen Unternehmen gegenüber kleinen zu sprechen ist irreführend, gleichgültig ob nun die Größe nach Mitarbeiterzahl, nach Umsatz oder nach Kapitalkraft bemessen wird.

⁴⁰ Im Distrikt 3, dem zugleich ältesten der drei Distrikte, ist die Entwicklung weg von produzierenden zu Dienstleistungsunternehmen am deutlichsten zu erkennen. Sie bestätigt die Einschätzung des Vorsitzenden der Stiftung *Etca ed Economia* (I 51), dass Venetien langfristig nicht Produkte, sondern "Unternehmungstum" exportieren wird.

Im Distrikt 1 dagegen sind die Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen deutlicher. Obwohl es auch hier kleine spezialisierte Betriebe gibt, so ist insgesamt die Bedrohung durch die multinationalen Konzerne allgegenwärtig. Dabei gehören diese Konzerne allerdings durchaus auch dem Brillendistrikt an. Es gehört zur Ironie der Globalisierung, dass die mittelständischen Unternehmen die Konkurrenz der großen Unternehmen nicht so sehr im eigenen Industriedistrikt, sondern auf den ausländischen Märkten spüren. Eine langjährige ertragreiche Zusammenarbeit mit einer US-amerikanischen Verkaufskette wird jäh beendet, weil diese vom größten Unternehmen im gesamten Brillendistrikt des Cadore aufgekauft wird (siehe I 2a; auch I 10). Auf den ausländischen Märkten ist es *"ein Krieg bis zum letzten Tropfen Blut"* (I 2a). Im Distrikt 1 selbst dagegen bemerken nach eigenem Bekunden nur einzelne kleine und mittelständische Unternehmen ein Machtungleichgewicht. Die Preisvorgaben durch Großunternehmen beklagt ein einziger befragter Unternehmer (siehe I 1), alle anderen erachten die Veränderungen auf dem Markt als Ergebnis einer allgemeinen Entwicklung, der sich die Großunternehmen anpassen und die sie voranbringen, der sie selbst aber aufgrund ihrer unzureichenden finanziellen Mittel wenig entgegenzusetzen haben. Die großen Unternehmen sind *"auf einem anderen Planeten"* (I 14 und I 15). So beklagen die Distriktunternehmer im Grunde nicht die Übermacht der Konzerne, sondern vielmehr ihre eigenen begrenzten Ressourcen für Marketing und Vertrieb (siehe I 16) und die allgemeinen Marktbedingungen. *"Das Problem ist der Markt"* (I 19). Gegenwärtig sind vor allem Brillen mit Markennamen, den sogenannten *griff*, gefragt und die Lizenz zur Verwendung der *griffes* kann sich ein Unternehmen nur teuer von Chanel, Dior, Emporio Armani etc. erkaufen. Das können sich kleine und mittelständische Unternehmern nicht leisten. Gleiches gilt für Anbieter von Nischenprodukten im Distrikt 2. *"Wir haben kein potentes Marketing, weil man dafür Berge von Geld investieren muß. Was für uns spricht, sind die Flexibilität und die Kreativität. [...] ich will hoffen, dass weiterhin Platz sein wird für die Phantasie und die Kreativität der Kleinen. Ansonsten wäre die Welt düster"* (I 25). Diese kleinen Produzenten von Nischenprodukten kennen ihre Schwächen, aber auch ihre Stärken, vorausgesetzt, "der Markt" ändert sich nicht grundlegend.

Dennoch gilt auch für den Distrikt 1, dass allein die Größe eines Unternehmens nur unzureichend die Machtposition im Distriktnetzwerk bestimmt. Giorgio Brunetti (2000) und Aldo Durante (I 7a) unterscheiden die Unternehmen im Distriktnetzwerk nach ihrer Größe und ihrem Aktionsradius. Dadurch entsteht der Eindruck einer pyramidenförmigen Anordnung, so dass an der Spitze der Wertschöpfungskette die größten Unternehmen stehen, während nach unten die Unternehmer immer kleiner bis hin zu Mikrounternehmen werden.

Diese Darstellung ist irreführend. Es gibt *phase firms*, die größer sind als so manche *final firm*. *Phase firms* sind stets auf einen oder wenige Produktionsschritte spezialisiert. Sie stellen nicht nur innovative, sondern auch Standardprodukte her. Aus der Tatsache, dass sie eine Vielzahl von *final firms* mit Teilen beliefern, erwächst ihnen durchaus eine gewisse Macht, auch wenn keiner der befragten Unternehmer das so sieht. Es gibt sogar kleine Unternehmen mit 5 Angestellten, die dem Kunden nicht nur das Design und die selbstgefertigten Muster liefern, sondern für die gesamte Produktion verantwortlich zeichnen – die sie bei anderen Unternehmen in Auftrag geben (siehe I 5). Allein die Unternehmensgröße ist mithin als Kriterium für die Machtposition im Netzwerk denkbar ungeeignet.

In den einzelnen Distrikten gibt es kein einzelnes fokales Unternehmen, sondern mehrere gleich starke Unternehmen, und zwar in jeder Unternehmenskategorie, auch auf der höchsten Ebene weltbekannter Marken. Mehrere Unternehmen schließen sich unter Umständen, wie im Distrikt 2 geschehen, zu einem Konzern zusammen, dessen einzelne Unternehmen weitgehend Familienbetriebe bleiben, und decken mit den einzelnen Marken verschiedene Marktsegmente ab. Teilweise überlappen sich die einzelnen Segmente aber auch (siehe I 26). Zwei Unternehmen (I 4 und I 6) bilden eine Einkaufsgemeinschaft. Im Distrikt 1 teilen sich zwei Unternehmen, die ansonsten nicht durch gegenseitige Beteiligungen miteinander verwoben sind, eine gemeinsame kaufmännische Abteilung. Es sei vorerst ein Versuch, so einer der Inhaber, nach einem Jahr wolle man über weitere Zusammenlegungen sprechen. *"Unser Unternehmen ist in einer Branche, in der kleine und mittelständische Betriebe nicht in ruhigen Gewässern fahren. Je mehr es infolgedessen gelingt, Koalitionen zu bilden und die Synergien zu nutzen, die es zwischen den verschiedenen Betrieben gibt, desto besser ist es für alle. Man verringert die Kosten und ist in der Lage, wettbewerbsfähiger zu sein"* (I 15). Diese formal abgesicherten Kooperationen bzw. Fusionen von Unternehmen sind jedoch die Ausnahme. Trotz der offenkundigen Vorteile von Fusionen kleiner und mittelständischer Betriebe wird mehr über das Thema geredet, die Versuche der Umsetzung indes bleiben sehr zaghaft (siehe I 25). *"Obwohl jeder mit seinem Konkurrenten dies oder jenes macht, will jeder in seinem eigenen Nest bleiben"* (I 12).

Einige Aussagen der befragten Unternehmer lassen darauf schließen, dass sich der Wettbewerb zwischen Mannschaften abspielt, wie es im Industriedistrikt-Diskurs beschrieben wird (siehe I 4, I 21, I 23, I 27). Dieser mannschaftliche Wettbewerber beflügelt die Innovativität des Distrikts insgesamt. Abgesehen von den insgesamt auf die 3 Distrikte bezogen vereinzelt Unternehmenszusammenschlüssen gehen Unternehmen Kooperationen ein und

bilden "*squadre*" (ital. Mannschaften; für alle I 4)⁴¹, wie sie im Distriktdiskurs beschrieben werden. Auch die befragten Unternehmer verwenden diesen Begriff, um die Zusammenarbeit von Betrieben zu benennen, die als *final firms* inklusive *terzisti*, *phase firms* und Komplementoren (v.a. Produktdesigner und technische Berater) an der Entstehung eines Produktes beteiligt sind. Diese Mannschaften sind grundsätzlich stabil, viele Beziehungen bestehen seit Jahren, manche seit Jahrzehnten. Trotz der Bevorzugung langfristiger Beziehungen werden die Mannschaften aber aufgrund der Markttendenzen, die sich in der Brillen-, Sportartikel- und Schuhbranche saisonal ändern und denen sich die Unternehmen rasch anpassen, immer wieder neu zusammengesetzt. Ausschlaggebend ist dabei das Produktangebot der *final firm*, ob mit oder ohne eigene Vermarktung, für die jeweils anstehende Saison sowie die Kompetenz der *phase firms* und der *terzisti* als Unterauftragnehmer. Diejenigen *phase firms*, die für nun nicht mehr erforderliche Produktionsschritte verantwortlich waren, verlassen die Mannschaft und neue Unternehmen mit den erforderlichen Kompetenzen kommen hinzu. Die Unternehmen stammen aber immer aus dem Distrikt. Erst wenn ein Unternehmer nicht in diesem Pool fündig wird, sucht er anderweitig nach Geschäftspartnern. Über das Verbleiben der *terzisti* als Unterauftragnehmer entscheidet der Auftragsumfang und die Produktionskapazität der *final firm*.

Die hier dargestellte Netzwerkstruktur entspricht dem Mehr-Schichten-Modell, das Michael Reiß (2000) in der Managementforschung entwickelte. Das Geschäftsnetz umfaßt die tatsächlichen Kooperationspartner zu einem bestimmten Zeitpunkt. Im Falle des Industriedistrikts gilt als zeitlicher Bezugsrahmen vielfach eine Saison oder aber die Bearbeitungszeit für ein Projekt. Die Suche neuer Kooperationspartner erfolgt im Distrikt. Die Population der Unternehmen im Distrikt stellt einen Pool von ehemaligen Geschäftspartnern und potentiellen Kooperationspartnern dar. "*Es ist ein geschlossener Kreis*" (I 20). Sie unterhalten untereinander keine vertraglichen Beziehungen, die informellen Kontakte können aber jeder Zeit in solche umgewandelt werden. Es sind in gewisser Weise latente Geschäftsbeziehungen, die jeder Zeit aktiviert werden können und bei Bedarf auch tatsächlich aktiviert werden.

⁴¹ Der italienische Begriff "*squadra*" bedeutet "eine Gruppe von Dingen oder Personen, die als organische Gesamtheit eine gemeinsame Funktion oder eine gemeinsame Arbeit verrichte" (Palazzi/Folena 1992, 1754). Ein "gioco di squadra": (ital.) Mannschaftsspiel ist "eine abgestimmte Handlung mehrerer Personen, die zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels perfekt miteinander zusammenarbeiten" (Zingarelli 1983, 1887).

De facto überdauern die Beziehungen innerhalb einer Mannschaft oft Jahrzehnte. Für eines der größten Unternehmen im Distrikt 2 gilt: *"Normalerweise sind es immer dieselben. Wir versuchen, immer dieselben Zulieferer zu haben, denn für uns ist es besonders wichtig, eine gewisse Kontinuität zu haben und eine gewisse Qualität"* (I 26). Dasselbe gilt für die kleinen und mittelständischen Unternehmen. *"Es gibt einen harten Kern von Zulieferern. Darüber hinaus kann es ein neues Produkt, ein neues Erfordernis geben, und du dehnt dich aus"* (I 25). Bei näherer Betrachtung allerdings zeigt sich, dass es sich bei diesen langjährigen Kooperationen um eine Aneinanderreihung zahlreicher temporärer Projekte handelt. Es werden weder langfristige Verträge geschlossen noch Absichtserklärungen unterzeichnet. Ein einziger Unternehmer gab an, dass er mit einzelnen hoch spezialisierten kleinen Zulieferern *"teilweise sogar Jahresverträge"* (I 27) abschließt, um zu vermeiden, dass diese sich anderweitig binden. Grundsätzlich werden aber für jedes neue Projekt und für jedes neue Produkt die Mannschaftsmitglieder neu bestimmt. Ausschlaggebend ist das Produkt der *final firm* und die Kompetenz der einzelnen Unterauftragnehmer. Mit Betrieben, die unabdingbare Produktionsschritte leisten oder Standardmaterialien liefern, gibt es die längste Zusammenarbeit. Die übrigen Kooperationen sind vom Trend abhängig, dem das Produkt folgt. Bei der Vergabe der Arbeit werden bei gleichem Leistungsangebot diejenigen Unternehmen bevorzugt, mit denen es die längste Zusammenarbeit gibt. *"Ich gebe zuerst die Arbeit an einige bestimmte Werkstätten. Wenn die ausgelastet sind, vergebe ich den Rest der Arbeit an andere Werkstätten. [...] Ich bevorzuge mit Leuten zusammen zu arbeiten, die ich schon kenne"* (I 6). Die Vergabe von Unteraufträgen erfolgt nach dem Prinzip eines römischen Brunnens: Ist eine Schal voll, läuft das Wasser in die nächste.

Die Langfristigkeit der Beziehungen zieht eine weitere bemerkenswerte Besonderheit nach sich. Es *"zählt hier das Wort noch mehr aus das Schriftliche"* (I 31). Im Distrikt 2 gilt dies für einige Unternehmer. Im Distrikt 3 dagegen unterhalten sämtliche befragten Unternehmer informelle Beziehungen zu den Zulieferern und sogar zu den Kunden, was um so erstaunlicher ist, als es sich fast ausschließlich um internationale Kunden handelt. Es gibt keine schriftlichen Verträge, sondern lediglich Absprachen. Als Begründung führen sie vielfach an, dass *"wir uns vertrauen"* (I 34, I 37, I 39, I 41) bzw. dass *"wir seit vielen Jahren zusammenarbeiten"* (I 35, I 36, I 38). Es gibt wohl schriftliche Unterlagen zu den Projekten, aber keine unterzeichneten und folglich einklagbaren Verträge. Es habe deswegen noch nie Probleme gegeben (siehe I 35).

Die Eigenart der Netzwerkakteure, ihre Kooperationspartner von Projekt zu Projekt neu zu bestimmen, dabei allerdings frühere Partner zu bevorzugen, die Auswahl kompetenzbasiert vorzunehmen und an den Anforderungen des neuen Projekts auszurichten, dürfte ausschlaggebend für die Flexibilität der Unternehmensnetzwerke im Distrikt sein. Die Beziehungen sind grundsätzlich langfristig angelegt. Für eine bestimmte Leistung wird immer wieder, mit jedem neuen Projekt, auf dieselben Unternehmen zurückgegriffen. Letztendlich allerdings entscheiden die Anforderungen des neuen Projekts über die Auswahl und auch über die Anzahl der Kooperationspartner. Damit ist gewissermaßen ein objektives Auswahlkriterium gefunden, wodurch verhindert wird, dass es Akteure persönlich nehmen könnten, wenn sie bei der Zusammensetzung der neuen Mannschaft nicht berücksichtigt werden (können)⁴². In der eigenen Wahrnehmung der Unternehmer hat "der Markt" entschieden, die Zusammenarbeit ist nur ausgesetzt, vorläufig und für das eine Projekt. Sie wenden sich anderen Projekten zu und werden zu einem späteren Zeitpunkt bei Bedarf wieder in die Mannschaft einbezogen. Die Zusammensetzung der Mannschaften ist auf diese Weise dynamisch genug, dass verkrustete Beziehungen vermieden werden, die Fluktuation ist aber andererseits nicht so groß, dass der Wissens- und Erfahrungsschatz einer Mannschaft verloren ginge. Langfristige Beziehungen und Innovation schließen sich auf diese Weise nicht aus. Vorteilhaft wirkt sich auch die Redundanz der Beziehungen im Unternehmensnetzwerk aus. Ein Unternehmen arbeitet nicht zuletzt aufgrund der eingeschränkten Produktionskapazität häufig mit mehreren Zulieferern für denselben Produktionsschritt zusammen. Unternehmer setzen die Vielfalt der potentiellen Kooperationspartner bisweilen auch ganz gezielt ein. *"Wir versuchen auch immer, mit mehreren zusammenzuarbeiten, um keine Wiederholungen in den Produktlinien zu haben"* (I 28).

Die Dynamik im Industriedistrikt ist allerdings um ein Vielfaches höher und die Vernetzung um ein Vielfaches komplexer, als es das Bild der Mannschaften vermitteln könnte. Ein Unternehmen kann nämlich mehreren Mannschaften angehören, und zwar nicht nur, weil es über eine Kompetenz verfügt, die von mehreren Partnern nachgefragt wird, sondern auch weil ein Unternehmen im Netzwerk verschiedene Kompetenzen anbietet.

Die in dieser Darstellung der Unternehmensnetzwerke bevorzugten Kategorien *final firm* und *phase firm* richten sich an der Rolle der Unternehmen in der Wertschöpfungskette aus und

⁴² Den Unternehmern, die sich aus persönlichen Gründen aus dem Weg gehen wollen, gelingt das innerhalb des Distrikts durchaus. Über Zulieferer und Lieferanten sind sie dennoch mittelbar miteinander verbunden. Im allgemeinen jedoch gilt: *"Nach einigen Jahren beruhigen sich auch die Meere, heißt es"* (I 14).

sagen wenig über das Unternehmen selbst. Die von Aldo Durante (I 7a) und Giorgio Brunetti (2000) vorgeschlagenen Kategorien gehen stärker auf die Profile der Unternehmen ein, wenn sie diese nach Größe und Aktionsradius ordnen. Bloß sind die einzelnen konkreten Unternehmen im Distrikt nicht eindeutig diesen Profilen zuzuweisen, weil sie *m e h r e r e n* entsprechen. Ein Unternehmen kann *final firm* mit eigener Vermarktung u n d *terzista* u n d *phase firm* sein, und zwar nicht nur nacheinander von Saison zu Saison, sondern *g l e i c h z e i t i g*.

Die augenfälligste Besonderheit, die sich aus der empirischen Untersuchung ergibt, wirft ein völlig neues Licht auf die Art der multiplexen und polyzentrischen Netzwerkbeziehungen und auf die Typologie der Akteure in den Unternehmensnetzwerken. Ein und dasselbe Unternehmen gehört einem Unternehmensnetzwerk als *final firm* mit eigener Vermarktung und einem oder mehreren anderen Unternehmensnetzwerken als *terzista* und denselben oder anderen Unternehmensnetzwerken als *phase firm* an. Gerade wenn der Absatz des Produkts der eigenen Marke ins Stocken gerät, versuchen die Unternehmen durch die Arbeit als Unterauftragnehmer für andere *final firms* oder durch die Zusammenarbeit mit Distributoren den Absatzeinbußen entgegenzuwirken. Um seine Kompetenz nicht brachliegen zu lassen und die vorübergehende Krise zu meistern, arbeitet es als Unterauftragnehmer (*terzista*), bietet aber weiterhin sein eigenes Produkt auf dem Markt an (siehe I 2a, I 10, I 15, I 17, I 22, I 25). Zusätzlich kann das Unternehmen als *phase firm* für ein anderes Unternehmen eine Produktkomponente herstellen oder einen Produktionsschritt durchführen (siehe I 4, I 11). Einige kleine Unternehmen setzen unabhängig von Krisenzeiten ganz bewußt auf diese Strategie der Mehrgleisigkeit, um ihr Risiko zu verringern. "*Ich habe immer versucht, eine Mischung zu haben. Wenn die Produkte deiner eigenen Marke hast und die gut laufen, gibt dir das eine große Genugtuung. Wenn sie nicht gut laufen, bist du am Boden*" (I 25).

Die Unternehmen *switchen* zwischen den verschiedenen Profilen hin und her. Dieses Verhalten ist im Distrikt nicht als Makel stigmatisiert und nicht mit einem Reputationsverlust verbunden. Das *switchen* zwischen den verschiedenen Kategorien wird vielmehr als unternehmerisches Geschick angesichts einer schwierigen und nicht selbst verschuldeten Lage auf dem Markt gewertet. Der Erfolg eines Unternehmers mißt sich in einer kritischen Lage daran, dass er sein Unternehmen gut durch die Wechselfälle des Marktes manövriert. Wie er das macht, bleibt ihm überlassen. Jedenfalls ist ein Wechsel innerhalb der Unternehmenskategorien in *j e d e* Richtung möglich, nicht zuletzt auch aufgrund der

geringen formalen Barrieren. Sie erleichtern nicht nur den Markteintritt neuer, sondern auch die Neuorientierung bereits bestehender Unternehmen.

Angesichts dieser starken Dynamik der Unternehmensnetzwerke können sich im Industriedistrikt nur schwerlich Hierarchien herausbilden. Das Zentrum des Unternehmensnetzwerks, die *final firm* mit eigener Vermarktung oder der *terzista*, ist für jedes Projekt neu zu bestimmen. Der Beitrag der kleinen Unternehmen zur Innovativität des Produktes ist ebenso entscheidend wie derjenige der großen Auftraggeberfirmen. Unter diesen Umständen kann das Netzwerk gar nicht anders als heterarchisch und polyzentrisch sein. Dabei sind die Unternehmen, die in mehreren Branchen tätig sind (siehe I 4) und die Aktivitäten der Unternehmer in verschiedenen Unternehmen und in verschiedenen Branchen noch gar nicht berücksichtigt. *"Ich habe Anteile an fünf Unternehmen, deshalb: Wenn eines nicht läuft, schließt man das und eröffnet ein neues"* (I 28). Auf diesen Aspekt wird in der Analyse auf der Ebene der individuellen Akteure noch genauer eingegangen.

Bei einer derart hohen Dichte von Unternehmen mit demselben Produkt auf engstem Raum stellt sich die Frage nach der Konkurrenz. Ohne Ausnahme behaupten die Unternehmer, alle Konkurrenten zu kennen, die meisten von ihnen kennen sie angeblich sogar persönlich. *"Man kennt sich. Man grüßt sich. Man unterhält sich"* (I 5; siehe auch I 22). *"Es gibt eine schöne Zusammenarbeit"* (I 21), gibt ein Großunternehmer an, der sich an anderer Stelle darüber beklagt, dass die eigenen Innovationen fast unmittelbar von anderen Distriktunternehmen kopiert werden. Im technischen Standard der Produkte orientieren sich Unternehmen im Distrikt aneinander. Diese Tatsache kann auch durchaus problematisch sein, wie ein Unternehmer zu bedenken gibt, ohne die Gefahr des *Lock-in* beim Namen zu nennen. Der Nachteil des Distrikts ist, *"dass man dazu neigt, sich auf den Lorbeeren auszuruhen und sich an den unmittelbaren Konkurrenten zu messen. Aber der Markt ist nicht hier. Es gibt 6 Milliarden Menschen. Man neigt dazu, sich im Turm des eigenen Schlosses einzuschließen und nicht die Barbaren zu sehen, die ringsum lauern und angreifen"* (I 11). Trotz dieser dauernden Gefahr besteht der Distrikt 1 seit den 60er Jahren, der Distrikt 2 seit den 60er Jahren und der Distrikt 3 seit dem Ende des 19. Jhs. Den Distrikten ist also jedenfalls bisher die Öffnung gelungen.

Der Distrikt begünstigt kollektive Lernprozesse. Distriktunternehmen orientieren sich nicht nur in den technischen Standards aneinander. Sie beeinflussen sich ebenso in Entscheidungen die Produktionsorganisation und neue Produkte betreffend. Im Distrikt 2 etwa ist die Delokalisierung nach Rumänien das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses. Einige

Unternehmen versuchten Anfang der 90er Jahre Kooperationen mit Betrieben in Rumänien, Ungarn, Tschechien, Albanien, Lettland. Die Betriebe in Timisoara in Rumänien, wo es bereits vor dem Sturz der Diktatur Ceausescus Schuhhersteller gab, erzielten die besten Ergebnisse und so verlegten immer mehr Distriktunternehmen die Produktion nach Rumänien. Dasselbe Muster läßt sich in der Entscheidung über die auszulagernden Produktionsschritte erkennen. *"Ich habe innerhalb meines Betriebes immer die Arbeitsphase des Entwurfs und der Modellherstellung privilegiert und lagerte einen Arbeitsschritt immer aus: das Anbringen der Sohlen. Das kann man leicht kontrollieren und das Produkt kehrt in den Betrieb zurück und kann dort erneut kontrolliert werden. Das war meine Wahl. Andere haben es vorgezogen, das Nähen auszulagern, weil es sehr viel Personal erfordert. Im Moment sieht es so aus, als ob sie recht hätten. Im Moment haben nämlich diejenigen, die sich auf den Zuschnitt und das Nähen konzentriert haben, mehr Probleme hier in der Gegend zu überleben"* (I 25). Einzelne Unternehmen probieren verschiedene Strategien aus. Die Ergebnisse sind für alle anderen Unternehmen zumindest mittelfristig sichtbar. Der erfolgreichsten Strategie folgt dann die Masse der Distriktunternehmen.

Die Beziehungen zwischen den Konkurrenten im Distrikt bezeichnen alle Unternehmer als *"gut"* (I 12, I 20). *"Wir sind alle befreundet"* (I 21). Mehrere ziehen den englischen Begriff *competitor* dem Begriff des Konkurrenten vor (siehe I 25, I 26). *"Wir sind competitors und alle gute Freunde"* (I 25). Zwei Unternehmer bezeichnen ihre Wettbewerber im Distrikt durchgängig als *"Kollegen"* (I 22, I 29a), ein Unternehmer spricht von *"Rivalitäten"* (I 22). Nur zwei von 41 Unternehmern verweisen bei der Frage nach der Beziehung zu den Konkurrenten darauf, dass diese *"global"* (I 28) seien und *"man sie deshalb nicht mehr kennt"* (I 25). Schon aus der Begriffswahl wird deutlich, dass die Unternehmer zwischen Konkurrenten im Distrikt und solchen außerhalb, "in der Welt" (Becattini 2000, 201) unterscheiden. Es gibt zwei Sorten von Konkurrenten, die "Kollegen" oder *"competitors"* im Distrikt und die wahren Konkurrenten, gegen die die Distriktunternehmer ankämpfen müssen. Diese Konkurrenten sind entweder die Produzenten in anderen italienischen Industriedistrikten wie etwa in den Marken (siehe I 23, I 33), oder aber die ausländischen Produzenten, beispielsweise *"die Chinesen"* (I 10, auch I 16).

Die Unterscheidung zwischen distriktinternen und distriktexternen Konkurrenten vollziehen alle befragten Unternehmer. Die Beziehungen zu den distriktinternen Konkurrenten (*competitors*) weisen aber auch Unterschiede auf, und zwar je nach Unternehmenskategorie. Es lassen sich zwei Gruppen von Unternehmen unterscheiden: Die eine Gruppe bilden die

final firms und hoch spezialisierte *phase firms*, die Marktführer sind oder diese Position anstreben, die andere Gruppe bilden die *final firms* ohne eigene Vermarktung und die weniger innovativen *phase firms*. Die erste Gruppe, der Unternehmen jeder Größe angehören, versucht, sich von den Konkurrenten abzuschirmen. Die Inhaber dieser Unternehmen kennen sich zwar eigenen Angaben zufolge vielfach persönlich, "wir sind auch befreundet" (I 21), sie sprechen "natürlich auch über die Arbeit" (I 21), tauschen aber nie technische Informationen aus. "Die erst recht nicht. Denn es gibt zwischen uns eine große Eifersucht" (I 21). Sie treffen ihre Konkurrenten aus dem Distrikt, "in Freundschaft. Wir schauen uns an. Lächeln uns zu, aber wir reden über alles, außer darüber, woran wir gerade arbeiten. Wir sehen uns sehr vor, uns nicht zu sagen, was wir gerade machen und für wen wir gerade arbeiten" (I 27). "Allzuviel über die Arbeit wird nicht gesprochen, denn jeder hat seine privacy" (I 5). Am häufigsten treffen sich diese Unternehmer auf Messen (siehe I 21, I 26, I 31), "man trifft sich und redet auch über die Arbeit. Auf dem Markt natürlich trifft man aufeinander, messen wir uns aneinander, das ist Teil des Spiels " (I 31). Informationen sollen so spät wie möglich, also erst bei der Präsentation auf den Messen, nach außen dringen. "Das Problem ist eher, was auf der Messe passiert. Einen Photoapparat hat jeder. Wichtig ist, sich die Saison zu holen" (I 28). Diese Unternehmen fürchten die Nachahmung von Seiten anderer, insbesondere auch kleinerer Unternehmen, welche die Produkte zu einem geringeren Preis anbieten können (siehe I 1). Dennoch sind sich diese Unternehmer durchaus bewußt, dass ihr Unternehmen über die *phase firms* "indirekte Beziehungen" (I 26) zu den Konkurrenzunternehmen unterhält. Die Beziehungen untereinander bezeichnen sie durchwegs als gut. "Es gibt eine schöne Zusammenarbeit. Wir haben praktisch dieselben Zulieferer. Wir wissen grob, was die anderen verwenden und die wissen sicherlich, was wir machen" (I 21). Für diese Unternehmen gilt: "Wir versuchen, uns gegenseitig nicht zu schaden" (I 31), sie bilden allerdings auch "kein Kartell" (I 31). Sich nicht zu schaden bedeutet beispielsweise, sich gegenseitig keine Arbeitnehmer abzuwerben. Dieses "gentlemen agreement" (I 2b) gilt allerdings auch für alle anderen Unternehmen im Distrikt.

Während die Marktführer im Distrikt versuchen, Innovationen so lange wie möglich geheim zu behalten, geben viele Unternehmer kleiner und mittelständischer Betriebe an, sich bei technischen Problemen an Konkurrenten zu wenden (I 1, I 2a, I 4, I 6, I 11, I 12, I 14, I 16, I 20, I 22). Im allgemeinen genügt ein Telefonanruf. Ob man technische Informationen austauscht, hängt von dem Unternehmen ab. "Wenn es eine Firma ist, mit der du nur ab und zu zusammenarbeitest und in der du jemanden kennst: ja. Wenn es eine Firma ist, mit der du

nie zu tun hattest, in der du niemanden kennst: dann nein" (I 17). Man kann sich aber auch anrufen, weil man denselben Kunden hat (siehe I 16).

Vertrauen spielt in den Unternehmensnetzwerken des Industriedistrikts eine wichtige Rolle. Es wird aber differenziert je nach Art der ausgetauschten Ressourcen gehandhabt. Was für technische Informationen selbstverständlich ist, gilt für kaufmännische nur eingeschränkt. Entweder unterläßt man solche Fragen (siehe I 2b) oder man informiert sich bei Konkurrenten über Kunden, betrachtet die Auskunft aber als unverbindlich (siehe I 22). *"Man informiert sich: bezahlt er oder bezahlt er nicht, dieses und jenes. [...] Wenn einer von jemandem betrogen wurde, dann kennt er ihn. [...] und wenn ich ihn frage: 'Kennst du den?' sagt er mir 'Paß auf!' oder 'Ja, ja. Der kann arbeiten'. Es kann aber auch vorkommen, dass er selber reingefallen ist und dir trotzdem sagt: 'Ja, ja. Sei ganz beruhigt'. Das kommt auch vor"* (I 17). Im Distrikt 1 wurde auf diese Weise ein knappes Dutzend Unternehmer von einem US-amerikanischen Kunden geprellt (siehe I 2b). Hingegen ist die Auskunft über den Preis eines Produktes oder über ein technisches Detail oder über spezialisierte Lieferanten oder Zulieferer verbindlich. Das Maß des entgegenbrachten Vertrauens hängt vom Inhalt der Austauschbeziehung ab.

Die Konkurrenten im Distrikt sind nicht durch die Preispolitik auszuboten, genauso wie es Walter Powell (1996) beschreibt. Die Preise sind allgemein bekannt. *"Der Markt sorgt dafür, dass alle Karten offen auf den Tisch kommen. [...] Das Teil kostet 11 Lire oder 15 Lire oder 20 Lire. Wenn du es für 10 Lire haben willst, dann laß uns das zusammen durchrechnen. Es gibt nichts mehr zu verbergen. Es gibt Regeln, die dir auferlegt sind, wie etwa die ISO-Normen"* (I 23). Wenn ein Unternehmen den üblichen Preis unterbietet, bedeutet das, dass es kurz vor dem Bankrott steht (siehe I 4, I 20). Auch der technische Standard der Produkte ist mehr oder weniger in allen Unternehmen, die nicht die Position eines Marktführers anstreben gleich. *"Brillen können wir hier alle machen"* (I 16). Und: *"Unsere Brillen haben nichts Revolutionäres"* (I 11), es sei denn, ein Unternehmen setzt ausdrücklich auf die Innovation (siehe I 16). Alle anderen Unternehmen im Distrikt ziehen dann aber sofort nach. Bisweilen vergeht nicht einmal eine Saison und die Innovation wird bereits kopiert (siehe I 21). Was für den technischen Standard zutrifft, gilt auch für die Preise. Sie sind nicht etwa verbindlich festgelegt, sondern *"das weiß man"* (I 20). Es gibt Preislisten. Sie werden von den *final firms* im Distrikt festgelegt. *"Sie wissen, wie man arbeitet, wie viele Arbeitskräfte es dafür braucht. [...] Es liegt an der jeweiligen Werkstatt, die Zeit maximal auszunutzen"* (I 20). Preis und Technologie sind nicht entscheidend für den Geschäftserfolg. Am ehesten setzt man sich

gegen Konkurrenten aufgrund der Serviceleistungen für den Kunden durch (siehe I 11). Der Rest ist Sympathie (siehe I 1), Empathiefähigkeit und die Intuition des Unternehmers (siehe I 16, I 23). Auch auf diesen Punkt wird in der Analyse des *action sets* noch ausführlicher eingegangen.

Eine andere Besonderheit dieser zweiten Gruppe von Unternehmen – *final firms* ohne eigene Vermarktung und *phase firms*, die nicht die Marktführerschaft anstreben – betrifft die Kooperation. Es ist gängige Praxis, dass *final firms* angesichts großer Aufträge und unzureichender eigener Produktionskapazität die Fertigung des Endprodukts teilweise an Unterauftragnehmerfirmen weitergeben.

Die Kooperation mit Konkurrenten betrifft bei Distriktunternehmen, die nicht die Marktführerschaft anstreben, nicht nur den Austausch von Informationen. *"Das hier sind alles handwerkliche Arbeiten. Es ist nicht so, dass hier große Maschinen stünden, wo man sich einlesen müsste, Kurse besuchen müsste. Hier lernt einer, und dann gibt er es weiter. Einer lehrt es den anderen"* (I 17). Die Kooperation reicht bis zum Austausch von Modellen. *"Ich gebe einem ein Modell, sage ihm: 'Verkaufe es mir, ich mache dir einen guten Preis!' Er verkauft es als seines. Ich verkaufe sagen wir in Spanien, er verkauft in Griechenland. Es freut mich, wenn er es dort verkauft. [...] Um ein Vertriebsnetz überall zu haben, das kostet"* (I 16). Um diese Vertriebskosten zu vermeiden, lohnt sich eine Kooperation mit Konkurrenten. Im Distrikt 2 kommt noch eine weitere, produktbedingte Problematik hinzu. Kleine und mittelständische Distriktunternehmen sind vielfach auf Sportschuhe für Wintersportarten spezialisiert. *"Unser Artikel geht von März bis Oktober. Danach hast du fünf Monate, in denen es nicht viel Arbeit gibt, [...]. Deshalb mußt du die fünf Monate überbrücken und suchst alle Möglichkeiten, das Loch zu füllen"* (I 22). Dabei helfen sich distriktinterne Konkurrenten gegenseitig. Noch einmal: Wettbewerber aus dem Distrikt sind Kollegen, solche außerhalb des Distrikts sind Konkurrenten. Mit Kollegen tauscht man Informationen aus. Das gegenseitige Vertrauen hängt aber von den Austauschbeziehungen ab. Technische Informationen sind verbindlich, Informationen über Kunden sind es nicht. Konkurrenten sind eben nicht gleich Konkurrenten und Informationen sind nicht gleich Informationen.

Die Kommunikationsflüsse im Unternehmensnetzwerk zu verfolgen, befördert interessante Details ans Licht. Bemerkenswert ist die Rolle der Lieferanten, welche alle Unternehmen mit Material und Maschinen beliefern und von anderen Zulieferern zu unterscheiden sind, die für die *final firms* Produktkomponenten herstellen (Systemlieferanten) oder Produktionsschritte durchführen. Die Lieferanten sind regionale oder nationale Anbieter, die einen Pool bilden,

aus dem alle Unternehmen im Distrikt ihr Material beziehen. Die Lieferbeziehungen sind ohne Ausnahme langfristig und bestehen nicht selten seit der Unternehmensgründung. Selbst Start-up Unternehmen beziehen Material und Maschinen von denselben Lieferanten wie ihre ehemaligen Arbeitgeber, weil sie zu ihnen *"gute Beziehungen haben"* (I 11). Viele der befragten Unternehmer geben an, entscheidende Anregungen für Innovationen von den Lieferanten zu erhalten. Dies betrifft sowohl neue Materialien als auch Maßanfertigungen von Maschinen.

Über das Material und die Maschinen hinaus aber werden die Unternehmer von den Lieferanten mit Informationen beliefert. Sie kennen viele Unternehmen im Distrikt und haben Einblick in den technischen Stand eines Betriebes und in seine Produkte. Sie verbreiten Informationen über die Produktpalette der Unternehmen und über die Tendenzen im Distrikt. Und sie betätigen sich als Broker. Sie vermitteln Kontakte zwischen den Unternehmen. Diese Rolle der Lieferanten im Unternehmensnetzwerk ist den Unternehmern durchaus auch bewußt. Entsprechend pflegen sie die Kontakte: *"Man spricht viel mit ihnen, gerade weil das eine Art Marketing ist. [...] Die Kontakte über die Lieferanten sind die besten. Gerade weil sie mich kennen und auch die anderen"* (I 24). Die Funktion von Brokern übernehmen bisweilen auch Wirtschaftsberater (siehe I 26), technische Berater (siehe I 22) oder Distributoren (siehe I 27) und im Distrikt 3 auch die Designer (siehe I 34). Sie stellen den Kontakt zwischen internationalen Kunden und den Distriktunternehmen her.

Auch die Arbeitnehmer der einzelnen Unternehmen verbreiten im Distrikt Informationen, allerdings auf einer anderen Ebene als die Lieferanten und Designer. Durch das Zusammenleben auf engstem lokalem Raum gibt es zahlreiche Kontakte zwischen den Beschäftigten verschiedener Unternehmen, nicht selten auch innerhalb derselben Familie. Die Arbeitnehmer der Distriktunternehmen sorgen für Transparenz im Distrikt, indem sie Informationen über die Produkte, die Strategien (bspw. die Erschließung neuer Märkte) und die Kunden ihres Unternehmens weitergeben. *"Radio Scarpa"*⁴³ (I 21) verbreitet seine Nachrichten und nicht alle Unternehmer sind davon begeistert (siehe I 21). Auch diejenigen Unternehmen, die ihre Innovationen lieber geheim gehalten wüßten räumen allerdings ein, dass *"Radio Scarpa"* den Innovationsgeist beflügelt und die Wettbewerbsfähigkeit im Distrikt hoch hält.

⁴³ *scarpa* (ital.): der Schuh

Die Aufnahme der Arbeitnehmer der Distriktunternehmen in die Reihe der Netzwerkakteure mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, wird aber durch ihre Rolle in der Verbreitung von Informationen im Netzwerk gerechtfertigt. Hinzu kommt die starke Neigung, sich selbständig zu machen. Den Ansporn, ein eigenes Unternehmen zu gründen, erhalten die Arbeitnehmer durchaus auch von ihren eigenen Arbeitgebern. Diese unterstützen sie mit Aufträgen, bisweilen stellen sie ihnen sogar die Maschinen zur Verfügung (siehe I 8, I 27). Letztlich kostet sie ein Zulieferer weniger als ein Arbeitnehmer (siehe I 27). Somit ist jeder Arbeitnehmer im Distrikt auch ein potentieller Netzwerkpartner. Aber auch Branchenfremde können Distriktunternehmen übernehmen oder gründen (siehe I 27). Insofern stellt die Bevölkerung des Distrikts nach dem Mehr-Schichten-Modell von Reiß (2000) die unterste Verbundschicht dar, die alle potentiellen Kooperationspartner umfaßt. Wie bereits dargestellt, bilden die bestehenden Distriktunternehmen die Poolschicht, die aktuellen Kooperationspartner einer Mannschaft die Geschäftsschicht (siehe Abbildung 10).

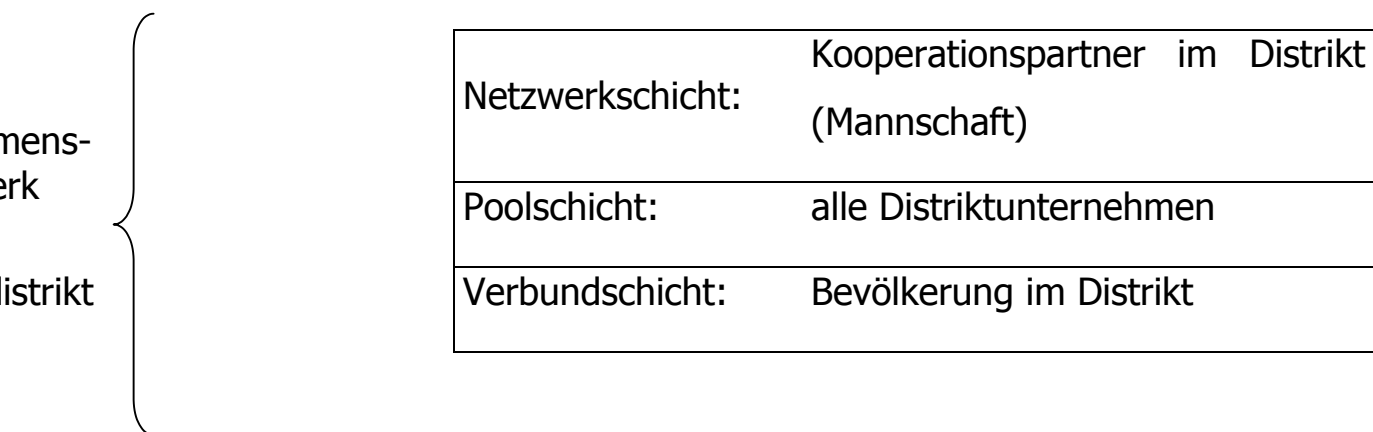


Abbildung 10 – Unternehmensnetzwerke im Industriedistrikt nach dem Mehrschichten-Modell nach M. Reiß (2000).

Auch die Kunden verbreiten Informationen im Netzwerk des Distrikts und stellen Kontakte her, etwa zwischen Unternehmen, von denen sie mit verschiedenen Produkten beliefert werden (siehe I 2b). Sehr oft selten kommen Anregungen zu Innovationen vom Kunden (siehe I 4, I 5, I 14, I 19, I 34). Produkte entstehen oft in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Aus Sicht der Unternehmer bringt ihnen die Kundenorientierung einen entscheidenden Vorteil gegenüber Wettbewerbern, die ihre Produkte den Kunden in der Hoffnung anbieten, dass sie ihr Interesse wecken und ihren Anforderungen entsprechen. Langfristige, vertrauensbasierte Beziehungen sind dem Dialog sehr förderlich. Es gibt daher ein deutliches Bestreben von

Seiten der Distriktunternehmen, die Marktbeziehungen zu Kunden in Netzwerkbeziehungen zu überführen.

Die Banken sind im Distrikt in beeindruckend hoher Zahl mit Niederlassungen vertreten. Ihre Rolle hat sich im Betrachtungszeitraum der vorliegenden Untersuchung von 1980 bis 2000 deutlich gewandelt. In den 80er Jahren war für eine Unternehmensgründung kein hohes Anfangskapital nötig und viele Unternehmen wurden mit den persönlichen Ersparnissen gegründet oder mit der finanziellen Unterstützung der Familie. Nicht selten kam die Unterstützung der Lieferanten hinzu, die auf eine sofortige Begleichung der Rechnung für geliefertes Material und vor allem für gelieferte Maschinen verzichteten und Zahlungen stundeten. Nach Einschätzung der Unternehmer gewährten ihnen diese Lieferanten Kredite und Vertrauen in einem Maße, das heute nicht mehr erreicht wird. Bei Liquiditätsproblemen wenden sich Unternehmen allerdings auch heute noch oft an Lieferanten und Zulieferer. *"Den Spielraum hat man mit den Zulieferern. Sie spielen mit, weil sie unsere Probleme aus eigener Erfahrung kennen"* (I 4).

Seit den 90er Jahren sind die Kapitalanforderungen für eine Unternehmensgründung nicht mehr ohne Bankkredite zu erfüllen. Einige Banken wie etwa die Artigiancassa gewähren Handwerksbetrieben Kredite zu einem besonders niedrigen Zinssatz. Als Sicherheiten werden Immobilien oder eine Bürgschaft verlangt. Immer mehr Maschinen werden über Leasing-Gesellschaften finanziert. In großen Unternehmen sind Merchant Banken als Kapitalgeber bisweilen unerlässlich. Obwohl die Unternehmer selten gut auf die Banken zu sprechen sind und finden, dass man *"sich selber zu helfen wissen"* (I 4) müsse, haben sie sich tatsächlich auf das System der diffusen Ökonomie eingestellt. Eine besondere Praxis der italienischen Banken erleichtert den ständig von Liquiditätsengpässen geplagten kleinen Unternehmen im Distrikt das (Über-) Leben. Beim Vorzeigen ausgestellter Rechnungen wird ein Kredit in Höhe der Rechnungssumme zu günstigen Bedingungen gewährt. Diese Praxis ermöglicht es den Betrieben, den Zeitraum zwischen den fälligen Eingangsrechnungen für Material, Maschinen und Leistungen (60 bis 90 Tage) und den von den Geschäftspartnern noch nicht beglichenen Ausgangsrechnungen für gelieferte Produkte (90 bis 120 Tage und mehr) zu verkürzen.

Den Wirtschaftsverbänden wird von den interviewten Unternehmern nur geringe Bedeutung beigemessen. Abgesehen von den günstigeren Krediten, die sie für ihre Mitglieder mit einigen Banken aushandeln, erkennen ihnen einzelne Unternehmer eine Bedeutung als Informationsquelle für rechtliche Bestimmungen zu. Einige wenige nutzen ihre

Dienstleistungen wie etwa die Buchhaltung für kleine Handwerksbetriebe. Ein einziger Unternehmer von 41 wertet die Arbeit der Wirtschaftsverbände als Unterstützung. Für die meisten sind es "*bürokratische Organe*" (I 1). Wie alle öffentlichen Einrichtungen arbeiten sie umständlich und langsam und versprechen Förderungen, die den Unternehmern unter fadenscheinigen Gründen schließlich doch meistens vorenthalten bleiben (siehe I 12). Die Wirtschaftsverbände gehören wie alle staatlichen Organe zum "System", und vom "System" ist wenig Hilfe zu erwarten (siehe I 12). Ein Unternehmer kommentiert ihre Rolle mit einem einzigen Satz: "*Die lokalen Wirtschaftsverbände machen Wein*" (I 27). Andere urteilen milder: "*Die Wirtschaftsverbände geben sich Mühe, aber sie kommen immer zu spät*" (I 25). Andere Unternehmer wiederum bestätigen die geringe Unterstützung von Seiten der Verbände und räumen andererseits ein: "*Aber es ist so, dass jeder versucht, seine Probleme alleine zu lösen*" (I 6). "*Oft wollen wir uns selber durchwursteln*" (I 4).

Exemplarisch für das Verhältnis der Unternehmer zu öffentlichen Einrichtungen ist die Tatsache, dass die Handelskammer von Treviso (im Distrikt 2) seit dem Jahr 2000 mit einem eigenen Büro in Timisoara/Rumänien vertreten ist. Die Delokalisierung der Unternehmen Montebellunas nach Rumänien war zu jenem Zeitpunkt bereits abgeschlossen. Auf der Suche nach niedrigen Produktionskosten hatten sich die ersten Unternehmen schon nach Ostasien gewandt. Die Handelskammer kam "*als letzte*" (I 23) nach Timisoara.

Eine Sonderstellung unter den öffentlichen Einrichtungen ist die Stiftung *Museo dello Scarpone* im Distrikt 2. Sie wird zwar von der öffentlichen Hand unterstützt, ist aber ein privater Verein, zu dem sich Unternehmer des Sportschuh-Distrikts zusammengeschlossen haben. Die Stiftung residiert in einer alten venetischen Villa, welche die Region zur Verfügung stellte, aber – wie der Leiter stolz berichtet – allein aus Sponsorengeldern renoviert wurde. Die Villa beherbergt zwar auch ein kleines Sportschuh-Museum. Im wesentlichen aber ist sie Sitz eines technisch vorbildlich ausgestatteten Bildungs- und Tagungszentrums. Hier werden die Nachwuchsdesigner ausgebildet, hier bilden sich Unternehmer und Arbeitnehmer fort. Manche Arbeitsgruppen veranstalten regelmäßige Präsentationen und Tagungen. Von den Unternehmern wird das *Museo dello Scarpone* zu recht als "*Kontaktbörse*" (I 5, I 21, I 25, I 31) bezeichnet.

Die Eigeninitiative der Unternehmer zeigt sich auch in anderen Projekten. Im Distrikt 1 wurde 2000 eine Fachoberschule für Brillenfachkräfte gegründet. Die Initiative ging von den Unternehmern aus, die auch an der Finanzierung beteiligt sind, obgleich es sich um eine staatliche Schule handelt (siehe I 3, I 12). Die Arbeitnehmer wurden bis zur Gründung der

Schule ausschließlich in den Distriktunternehmen ausgebildet. Diese Praxis und die starke Neigung der Arbeitnehmer, sich selbständig zu machen, tragen zusammen mit dem Austausch technischer Informationen unter Konkurrenten zur Verbreitung des *tacit knowledge* wesentlich bei. Ebenso gibt es seit Jahrzehnten ein renommiertes privates Forschungsinstitut, Certottica, das Zertifizierungen für Produkte und Verfahren durchführt. Öffentliche Einrichtungen arbeiten im Distrikt offensichtlich dann effektiv, wenn sie auf Initiative der Unternehmer ins Leben gerufen werden.

Messen, nationale wie internationale, haben für die Distriktunternehmen eine große Bedeutung. Die Kontakte zu Distributoren werden vorwiegend auf Messen geknüpft. Insbesondere *final firms*, welche die Marktführerschaft anstreben, sehen die Messen auch als Gelegenheit, Kontakte zu Unternehmen aus dem eigenen Distrikt zu pflegen. Zwar haben aus Sicht vieler mittelständischer Unternehmen Messen seit Ende der 90er Jahre an Bedeutung für die Akquisition von Aufträgen eingebüßt. *"Die Spiele sind schon gemacht, wenn man sich auf den Messen trifft"* (I 25). Es ist aber immer noch wichtig, auf Messen Präsenz zu zeigen. Als es in den 80er Jahren noch keine solchen Foren für direkte Kundenkontakte gab, schufen sie sich die Unternehmer des Distrikts 1 in eigener Initiative, indem sie gemeinsam nach Ostasien reisten und in Hotels ihre Produkte vorstellen. Dieses konzertierte Agieren von Konkurrenten aus dem Distrikt verringerte die Kosten für diese Präsentationen erheblich.

Forschungseinrichtungen wie Certottica nutzen nicht alle Unternehmen im Distrikt. Sie geben Support was Regelungen und Durchführung von technischen Testverfahren, Materialstudien und ähnliches anbelangt. Sie organisieren regelmäßig Diskussionsrunden, Vorträge von Fachleuten und Fortbildungskurse. *"Diesbezüglich leisten sie gute Arbeit. Oft nutzen sie gerade mittelständische Unternehmen nicht. Denn da sie sehr schlanke Strukturen haben, gibt es nicht viel Kapazität und Ressourcen für solche Aktivitäten. Außerdem sind sie teuer. Vielleicht rechnen sich die Aufwendungen später, aber am Anfang sind es Kosten, die nicht alle bereit sind, darin zu investieren. Man findet vorwiegend größere und große Unternehmen vertreten, die jeweils Mitarbeiter haben, die für spezielle Ressourcen verantwortlich sind"* (I 15).

Die Gewerkschaften spielen im Distrikt eine geringe Rolle, allein schon wegen der geringen Anzahl von Industriebetrieben, die im Unterschied zu Handwerksbetrieben an Tarifverträge gebunden sind. Selbst die Industriebetriebe versuchen, ihre Arbeitnehmer unter Druck zu setzen und den Gewerkschaften den Zugang zu verweigern. In einem Fall war ein Unternehmer nur angesichts eines drohenden Konkurses bereit, die gewerkschaftliche

Organisation der Arbeitnehmerschaft zu akzeptieren (siehe I 2a). *"Es fanden sich zwei Mitglieder. Der Schaden, den wir jetzt haben, besteht in zwei Stunden für eine Versammlung im Jahr"* (I 2b). Nicht nur die Unternehmer, sondern auch ihre Arbeitnehmer sind am Einfluß der Gewerkschaften nicht sonderlich interessiert.

Ebenso spielt die Lokalpolitik in der Wahrnehmung der Netzwerkunternehmer eine recht geringe Rolle. Zwei der 41 interviewten Unternehmer waren politisch aktiv und einige Jahre Bürgermeister ihrer Kommune. Die Unternehmer versuchen eigenen Angaben zufolge so weit wie möglich mit der Politik *"nichts zu tun"* (I 32) zu haben. Eine Einflußnahme in politischen Gremien interessiert sie nicht. Diese sind behäbig, langsam und nach vielem Reden nicht wirklich an Lösungen interessiert. Baugenehmigungen etwa lassen Jahre auf sich warten, so lange, dass Unternehmen gute und wichtige Chancen verpassen (siehe I 2). Ein Unternehmer muß schnell handeln und er muß seine Entscheidungen ohnehin alleine treffen. Die Unternehmer wünschen sich nur ein von der Politik unbehelligtes Arbeiten und eventuell ein gerechteres Steuersystem⁴⁴. Kurz: Der politische Akteur sollte im Netzwerk am besten gar keine Rolle spielen (siehe Abbildung 11).

⁴⁴ Insbesondere beklagen sie, dass Unternehmen die Mehrwertsteuer für noch nicht eingegangene Rechnungsbeträge an den Staat abführen müssen und dass ihre Steuerpflicht nach den Ergebnissen des Vorjahres geschätzt wird, obwohl die Einnahmen aufgrund einer Krise erheblich niedriger sind.



Abbildung 11 – Das Unternehmensnetzwerk im Distrikt aus Sicht einer final firm.

2. Das *action set* der Unternehmer

Die Phasen der Gründung und der Neuorientierung sind besonders kritische Momente in der Geschichte eines Unternehmens. Um die Herausforderung zu meistern, sucht ein Unternehmer Unterstützung in seinem persönlichen Netzwerk. Dem *action set*, welches die venetischen Unternehmer für diesen bestimmten Zweck aktivieren, gilt im folgenden die Aufmerksamkeit.

2.1. Die Akteure

Die erhobenen *action sets* werden nach der realistischen Methode bestimmt. Zum Netzwerk gehört, wen die Akteure als zugehörig bezeichnen. Unter Berücksichtigung aller Nennungen ergeben sich aus den Interviews folgende Knotenpunkte im *action set* eines Unternehmers:

- (1) Ego
- (2) Kernfamilie
- (3) erweiterte Familie
- (4) Freunde
- (5) Mitbürger
- (6) ehemalige Arbeitskollegen
- (7) Geschäftspartner eines früheren Arbeitgebers
- (8) Mitarbeiter
- (9) Kunden/Auftraggeber
- (10) Distributoren
- (11) Konkurrenten
- (12) Zulieferer (Systemlieferanten und Lieferanten für Material und Maschinen)
- (13) Komplementoren (Produktdesigner, technische Berater)
- (14) Steuerberater
- (15) Forschungseinrichtungen⁴⁵
- (16) Ausbildungseinrichtungen
- (17) Wirtschaftsverbände
- (18) Banken
- (19) Lokal- und Regionalpolitik

Diese Akteure mobilisiert ein Unternehmer (ego) in kritischen Momenten der Unternehmensgeschichte, nämlich in den Phasen der Gründung und der Neuorientierung, wie es die Änderung oder Erweiterung der eigenen Produktpalette, ein Branchenwechsel, ein

⁴⁵ Das empirische Material zeigt, dass Unternehmer zu den Einrichtungen wie Banken, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsverbände vorwiegend allgemeine und nur selten personengebundene Beziehungen unterhalten (Ausnahme: siehe I 27 zu den Banken). So folgen Unternehmer nicht aus Loyalität gegenüber etwa dem Bankdirektor in ein neues Bankinstitut. Ausschlaggebend für die Zusammenarbeit sind nicht einzelne Mitarbeiter, denen sich ein Unternehmer aus welchen Gründen auch immer verbunden fühlt, sondern die Institution selbst und ihre Geschäftsbedingungen (siehe I 17). Deshalb werden nicht die Vertreter der Institutionen, sondern diese selbst als Akteure im *action set* angeführt.

Wechsel der Kategorie von Distriktunternehmen, die Vergrößerung des Unternehmens und die Erschließung neuer Märkte sind.

Die meisten der befragten Unternehmer bezeichnen sich selbst als Kleinunternehmer oder als Handwerker. Dieses Selbstbild haben sie selbst dann, wenn sie aus dem kaufmännischen Bereich kommen und keinerlei handwerkliche Ausbildung haben. *"Ich bin Handwerker, ich bin kein Großunternehmer. [...] Handwerk ist der Artikel. Die Produktionsweise ist handwerklich"* (I 27). Der Begriff "Handwerker" bezieht sich also nicht auf die Person und ihre Ausbildung, sondern auf das Produkt und eventuell auf die Unternehmensgröße. Andere Unternehmer spezifizieren: *"Unternehmer, aus der Produktion kommend"* (I 10). In *final firms* mit eigener Vermarktung bezeichnen sich die Befragten teilweise als Manager, obwohl sie entweder alleiniger Inhaber (siehe I 3) oder zumindest Mitgesellschafter sind (siehe I 2 und I 15). Unabhängig vom Selbstbild der Befragten ist im folgenden stets von Unternehmern die Rede.

Das *action set* ist die Summe der direkten Beziehungen von Unternehmern (ego) im Distrikt. Die augenfälligste Besonderheit im *action set* ist sicherlich, dass ihm auch die Konkurrenten angehören. Es handelt sich dabei um eine bestimmte Art von Konkurrenten, nämlich um die *competitors* aus dem eigenen Distrikt. Die distriktexternen Konkurrenten spielen im *action set* keine Rolle. Von den *competitors* aber erfahren die Unternehmer in kritischen Momenten vielfach Unterstützung.

Dagegen taucht ein anderer Akteur im *action set* gar nicht auf, obwohl er aufgrund der starken Verbreitung gemeinnütziger Vereine in Venetien (vgl. Bernardi 1985, Putnam 1993) zu erwarten wäre: die Vereinsmitglieder. Kein einziger Unternehmer gibt an, in kritischen Momenten die Unterstützung von Menschen zu erfahren, die wie er Mitglied in einem Verein sind. Da Freunde durchaus zum *action set* gehören, sind Unternehmer offensichtlich nicht mit Menschen freundschaftlich verbunden, mit denen sie in der Freizeit gemeinsam organisiert ihren Interessen nachgehen. Dies ist vor dem Hintergrund einer anderen Tatsache kaum verwunderlich: Gerade einmal 4 von 41 befragten Unternehmern sind Mitglied in einem Verein, einer im Verein der Emigranten von Segusino (I 1), einer bei den Blutspendern (I 12), einer im Fremdenverkehrsverein von Segusino (I 18) und einer im Fußballverein eines Örtchens bei Montebelluna (I 6), und dies, obwohl es in Segusino 19 und in Montebelluna 163 eingetragene Vereine gibt. Selbst wenn man berücksichtigt, dass unter den Vereinen von Montebelluna auch die Stiftung *Museo dello Scarpone* ist, an der in der Tat zahlreiche Unternehmer mitwirken, so fällt auf, dass die Unternehmer in den untersuchten Distrikten

jedenfalls nicht aktiv am Leben der so zahlreichen venetischen Vereine teilnehmen. Dazu fehlt ihnen schlichtweg die Zeit.

Die Freunde spielen im *action set* des Unternehmers eine herausragende Rolle. Nur die Unterstützung durch die Familie wird häufiger genannt. Es bleibt also die Frage, wer diese Freunde sind. Für alle Unternehmer gilt, dass sie zwei Gruppen angehören. Entweder sind es Menschen, "*mit denen man aufgewachsen*" (I 2b) und zur Schule gegangen ist (siehe I 1, I 10, I 22) oder aber, und das kommt weit häufiger vor, sie lernten sich am Arbeitsplatz kennen (siehe I 2a, I 6, I 11, I 12, I 15, I 16, I 18, I 19, I 20, I 21, I 31).

Die Freundschaft mit Gleichaltrigen überdauert sogar knapp 2 Jahrzehnte der Emigration, wie der Fall des Unternehmers I 1 zeigt, der nach Kanada auswanderte und nach 18 Jahren nach Segusino zurückkehrte, weil er dort den größten Teil seiner Schulzeit verbracht und die meisten Freunde hatte. Seine Eltern waren bereits vor seiner Auswanderung aus Segusino weggezogen. Mit Hilfe eines "*Freundes*" (I 1), den er an anderer Stelle einfach als "*einer aus dem Dorf hier*" (I 1) bezeichnet, machte er sich selbständig. Im allgemeinen aber handelt es sich um "*Freundschaften, die aus früheren Arbeitsbeziehungen hervorgegangen sind*" (I 28). Freunde sind vor allem ehemalige Arbeitskollegen oder Lieferanten und Zulieferer ehemaliger Arbeitgeber. Alle Unternehmer, die ihr Unternehmen nicht zusammen mit dem Ehepartner gründeten, kannten ihre Mitgesellschafter aus dem beruflichen Umfeld. Fast ausschließlich handelt es sich um ehemalige Arbeitskollegen, also "Freunde".

Insbesondere bei der Unternehmensgründung kommt neben den Freunden auch der Familie eine bedeutende Rolle zu. Als Kernfamilie wird gemeinhin die Gemeinschaft der Eltern und ihrer Kinder bezeichnet. Zwar hatten nicht alle Unternehmer zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung bereits eine eigene Familie gegründet, aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Vergleichbarkeit meint Kernfamilie in der vorliegenden Untersuchung jedoch immer den Unternehmer, seinen Ehepartner und die gemeinsamen Kinder. Die Eltern des Unternehmers, die im *action set* eine gewichtige Rolle spielen, zählen zusammen mit seinen Geschwistern und allen anderen Verwandten zur erweiterten Familie.

Bei der Unternehmensgründung wird die Unterstützung durch die Eltern und durch Freunde, insbesondere durch ehemalige Arbeitskollegen, am häufigsten genannt. In Phasen der Neuorientierung tritt die Bedeutung der Familie hinter die von Zulieferern, Komplementoren (bspw. Berater, Handelsvertreter, Distributoren), Kunden und einfach Mitbürgern zurück. So erweiterte ein Unternehmer (I 37) seine Produktpalette aufgrund eines neuen Geschäftskontaktes, der über den Inhaber einer Druckerei als Mittler zustande gekommen

war. Ein anderer Unternehmer (I 33) vergrößerte sein Unternehmen aufgrund eines Kontaktes zu einem großen Kunden, der er über seinen Kkz-Mechaniker kennenlernte. Ein anderer Unternehmer (I 27) erreichte die Neupositionierung über einen Geschäftskontakt, der durch einen Handelsvertreter zustande kam, der vormals für einen seiner Kunden tätig gewesen war. Nach dieser kurzen Erläuterung zu den einzelnen Akteuren soll im folgenden das *action set* charakterisiert und die Art von Unterstützung beschrieben werden, welche der Unternehmer (ego) von den einzelnen Akteuren des *action sets* erfährt.

2.2. Die Netzwerke

Im Zentrum des *action sets* steht der Unternehmer selbst. Viele der befragten Unternehmer geben an, dass sie sich selbständig machten, weil sich *"eine Gelegenheit"* (I 24) bot, die sie nutzen wollten. *"Am Anfang hat es sich bei allen hier ergeben"* (I 28). Die allgemeine Auftragslage war gerade gut (siehe I 20, I 22). Ein Freund oder alter Bekannter bot an, dass der Unternehmensgründer als Unterauftragnehmer für ihn arbeiten könne (siehe I 1, I 2, I 8). Arbeitskollegen fragten, ob er mit ihnen zusammen ein Unternehmen gründe (siehe I 12, I 16). Ein bestehender Betrieb wurde verkauft (siehe I 27, I 31). Aber auch: Der Unternehmensgründer war mit der Situation am Arbeitsplatz unzufrieden (siehe I 5, I 11). Manchmal war es eine Gelegenheit, bisweilen auch nur ein Anlaß, der den Ausschlag zur Unternehmensgründung gab. Als Grund hinzu trat stets, dass die Unternehmer *"voglia di fare"*⁴⁶ (für alle I 16) hatten: Lust, etwas zu bewegen, Lust, etwas zu machen, Tatendrang. *"Ich hatte immer eine große Lust zu arbeiten und zu machen"* (I 21). Sie wollten alleine etwas auf die Beine stellen. Sie wollten sich beweisen. *"Wenn du eine Idee hast, dann mach und tu, aber mache es aus eigener Kraft"* (I 12). Auch sahen sie andere, die es wagten und die es schafften. *"Sie fingen alle einfach so an, mit gutem Willen, und legten los"* (I 27). *"Viele Leute zu sehen, die es geschafft haben"* (I 16) fördert den Ehrgeiz anderer und nährt den Wunsch, es ihnen gleich zu tun. *"Bei uns siehst du meiner Meinung nach den, [...] dem es besser geht, der Geld hat. Und folglich hast du 'voglia di fare'. Du siehst ihn. Du redest mit den Leuten. [...] Kurz: Wenn einer etwas zustande gebracht hat, dann gefällt es ihm"* (I 16).

Diese *"besondere Gärung"* (I 27), wie es ein Unternehmer nennt, diese allgemeine Atmosphäre im Distrikt beflügelt mehr als die Tatsache, dass angehende Unternehmer bei Bedarf jemanden konkret um Rat fragen könnten (siehe I 16). *"Da ich [als Finanzberater und*

⁴⁶ *voglia di fare qualcosa* bedeutet wörtlich: Lust haben, etwas zu tun oder machen. *Voglia di fare* ohne Objekt bedeutet: Lust haben zum Tun - mehr als die Lust ist es aber der Drang, etwas zu machen, Tatendrang.

Versicherungsvertreter] die Betriebe aufsuchte und sah, dass alle Geld hatten, und meiner Meinung nach war es viel leichter verdientes Geld als meines, [...] Da dachte ich mir: Warum ich nicht?" (I 27). Ohne von der Herstellung von Sportschuhen eine Ahnung zu haben, machte sich der zitierte Unternehmer selbständig, kaufte einen bereits bestehenden Betrieb und vertraute darauf, dass er es schon schaffen würde. *"Das Vertrauen nahm ich aus der Masse. Wenn sie alle Geld gemacht hatten, auch in der Abstellkammer unter dem Treppenaufgang, und ich suchte sie ja dort auf: Ich hatte genauso viel körperliche Kraft, ich hatte sie gemessen. Ich hatte dieselbe Zähigkeit, ich hatte sie gemessen. Ich hatte das Glück einer guten Gesundheit. Und ich bildete mir ein, ein etwas hellerer Kopf zu sein"* (I 27). Er hatte Erfolg.

Das Vorbild vieler Unternehmer treibt andere im Distrikt an, es ihnen gleich zu tun. Der Freundeskreis eines Unternehmers besteht aus Leuten, *"die eine ähnliche Arbeit machen wie wir, Also vergleichst du"* (I 28). *"Du vergleichst dich und daraus schöpfst du Kraft, um weiterzumachen"* (I 23). Aber zu einem ganz wesentlichen Teil hängt die Motivation auch damit zusammen, was die Menschen im Industriedistrikt mit dem Unternehmertum verbinden. *"Ich arbeite mit der Genugtuung derer, die selbst etwas auf die Beine gestellt haben. Sie lieben, was sie gemacht haben. Manchmal auch in übertriebener Art und Weise. Manchmal tun sie mehr, als das, wozu sie am Anfang den Ehrgeiz hatten. Sie verlieren ihr Ziel aus den Augen, das stets das ist, besser zu leben, Arbeitsplätze zu schaffen, Kapital zu bilden"* (I 27). Ein eigenes Unternehmen zu gründen bedeutet, *"eine eigene Realität zu erschaffen"* (I 8). Es ist eine Form der Selbstverwirklichung, die darüber hinaus soziales Ansehen bringt. *"Du stellst dabei wirklich deine Person zur Diskussion, ob du etwas kannst, ob du weiterkommst"* (I 16). Ein Unternehmen zu gründen ist eine Leistung, die dem Abschluß eines Universitätsstudium vergleichbar ist. *"Ein Unternehmen zu führen ist wie eine Laurea von 110⁴⁷. [...] Die Erfahrung, die es dafür braucht, ist wie eine Laurea, erreicht von einem, der ernsthaft studiert und nicht bis 40 braucht. Mein Italienisch ist nicht das allerbeste, aber die Erfahrung ist da"* (I 8).

Die Unternehmer haben eine starke intrinsische Motivation. *"Außerdem hatten wir in uns einen starken Wunsch und einen starken Willen, uns selbständig zu machen"* (I 21). Diese Motivation trägt sie gerade auch in schwierigen Zeiten. *"Vor lauter Angst, zu schwach zu sein, wurde ich stark. [...] Vor lauter Angst, zu wenig zu riskieren, habe ich manchmal mehr*

⁴⁷ *Laurea* ist der Abschluß an italienischen Universitäten, vergleichbar dem deutschen Magister, 110 die höchste Punktezahl.

riskiert und sagte mir, wenn du nicht mehr riskierst, wäre es besser gewesen, sich erst gar nicht auf den Weg zu machen" (I 27). Einige wieder glauben im Nachhinein, zu wenig riskiert zu haben, sich der Sicherheit willen mit *"Bleifüßen"* (I 6) bewegt zu haben. Rückblickend bewundern nicht wenige den eigenen Mut und bezeichnen die Unternehmensgründung als *"Wette"* mit sich selbst (I 27), ein Abenteuer, das sie wagten (siehe I 25). *"Es begann alles als Scherz"* (I 14). Es war *"mangelnde Bewußtheit. Der Tatendrang ist stärker als die Angst, Geld zu verlieren"* (I 16). *"Ich bin der typische Vertreter der Leute, die mit einer verrückten Idee im Kopf gestartet sind und bis hierher gekommen sind"* (I 25). Die verrückte Idee ist die, *"Unternehmer zu werden. [...] Ohne Geld, ohne alles, allein getragen von gutem Willen und viel, viel Leidenschaft"* (I 25).

Alle Unternehmen im Distrikt sind aus kleinen Handwerksbetrieben entstanden. *"Wir haben ganz, ganz langsam angefangen"* (I 21). Ein Unternehmer nennt es die *"Philosophie der kleinen Schritte"* (I 5). Ein Unternehmer gründet einen kleinen Betrieb, alleine oder mit einem Partner, manchmal einem Angestellten und arbeitet als Zulieferer oder als Unterauftragnehmer (*terzista*) für *final firms*. Am Anfang *"müssen wir vorsichtig sein"* (I 24) oder, wie es ein Unternehmer ausdrückt: *"Ich glaube immer an das, was ich tue. Ich bin neugierig. Ich investiere eine Summe x. Wenn ich sehe, dass es laufen kann, haue ich rein"* (I 28). Laufen die Geschäfte gut, investiert er das Geld in den Betrieb und vergrößert ihn. *"Wir haben immer alles in den Betrieb investiert. Sicher, der Betrieb hat uns zu leben gegeben, hat uns wachsen lassen, wir haben eine Familie ernährt, uns einige Kleinigkeiten gegönnt, aber nie viel bei Seite geschafft"* (I 25). Wenn der Unternehmer nach einigen Jahren genügend Erfahrung gesammelt hat, beginnt er, Produkte mit eigener Marke herzustellen. *"Es ist normal, dass, wenn du dich selbständig machst, der Tag kommt, an dem du mit deinen eigenen Füßen laufen mußt"* (I 22).

Überzeugt von der eigenen Kompetenz, angespornt vom eigenen Tatendrang und dem Beispiel vieler anderer erfolgreicher Unternehmer, gründen auch Zwanzigjährige (siehe I 11, I 16) ein eigenes Unternehmen. Die meisten Unternehmen haben die Rechtsform einer OHG, einerseits weil sie aufgrund der uneingeschränkten Haftung der Gesellschafter auf die Kunden *"vertrauenswürdiger"* (I 25) wirkt, andererseits aber auch, weil es rechtlich erst seit dem Jahr 2000 möglich ist, einen Handwerksbetrieb als GmbH einzutragen. Die neue Möglichkeit nutzen einige Unternehmer zur Umwandlung ihres Betriebes und zur Beschränkung ihrer persönlichen Haftung (siehe I 1, I 16, I 11). Das Gründungskapital stammte bis weit in die 90er Jahre vorwiegend aus persönlichen Ersparnissen und aus Krediten oder Bürgschaften

von Eltern oder Mitgesellschaftern. Erst seit den 90er Jahren beantragen Unternehmer sowohl für die Gründung als auch für die Finanzierung von Innovationen regelmäßig Bankkredite. Das gestiegene Kapitalerfordernis hängt mit den Kosten der Maschinen zusammen, die parallel zu ihrem technischen Standard anstiegen.

Die bisherige Darstellung erweckt den Eindruck, dass ein Unternehmer lediglich ein einziges Unternehmen gründet. Das ist aber nicht die Regel. Sehr häufig ist ein Unternehmer an mehreren Unternehmen beteiligt und haben *"ein Paket von Betrieben"* (I 28). Wenn die Verflechtung bezogen auf ein Unternehmen im Distriktnetzwerk komplex ist, so steigt ihr Grad also bezogen auf einzelne Unternehmer weiterhin an. Die Gründe für Mehrfachgründungen sind rechtlicher, produktbezogener oder persönlicher Natur. Ein Betrieb mit bis zu 15 Beschäftigten kann als Handwerksbetrieb eingetragen werden. Größere Betriebe werden als Industrieunternehmen eingestuft und sind nicht nur dem Einfluß von Gewerkschaften ausgesetzt, sondern haben aufgrund der Tarifbindung auch höhere Personalkosten als Handwerksbetriebe. Um die Einstufung als Industriebetrieb zu vermeiden und konkurrenzfähig zu bleiben, gründen zahlreiche Unternehmer 2 oder sogar 3 Betriebe. Bisweilen sind als Gründer die Ehefrauen eingetragen, die darüber hinaus *"nichts mit dem Betrieb zu tun"* (I 19) haben. Die Unternehmensführung obliegt de facto dem Ehemann und Inhaber eines anderen Unternehmens. Im Gründungsvertrag aber müssen unterschiedliche Inhaber aufscheinen. In einigen Fällen gründen Kinder oder die Ehefrau eines Unternehmers, dessen Betrieb in Konkurs gefallen ist, ein neues Unternehmen, das de facto von ihm selbst geführt wird. Ihm persönlich ist in solchen Fällen die Gründung eines Unternehmens gesetzlich untersagt. Jenseits dieser rechtlichen Gründe kann die Gründung mehrerer paralleler Unternehmen auch am Produkt liegen, wenn der Unternehmer die Produktpalette betrieblich differenzieren will. Die Unternehmen eines einzigen Inhabers unterscheiden sich im Herstellungsverfahren oder im zu verarbeitenden Material (siehe I 18, I 19, I 23, I 27). Es gibt Unternehmer, die in verschiedenen Branchen tätig sind und die beispielsweise neben einem Industriebetrieb noch eine Immobilienagentur und einen Gastronomiebetrieb ihr eigen nennen (siehe I 23 oder I 32). Unternehmer können auch persönliche Gründe dafür haben, mehrere Unternehmen zu gründen, wenn sie beispielsweise dem eigenen Kind eine Lebensgrundlage schaffen wollen (siehe I 4, I 14, I 27). Oder aber ein Unternehmer fühlt sich sicherer, wenn er mehrere Standbeine hat (siehe I 23, I 28). Andere Unternehmer wieder widmen sich einem Unternehmen nur so lange, bis es auf den Weg gebracht ist und wenden sich dann anderen Projekten zu. *"Ich setze jemanden auf meinen Platz hier und mache selber*

mit einer anderen Sache weiter" (I 28). Zum Zeitpunkt des Interviews er an fünf Unternehmen als Gesellschafter beteiligt.

Überhaupt gibt es eine recht hohe Fluktuation unter den Unternehmen im Distrikt. Unternehmen werden gegründet, wieder aufgelöst, gehen in anderen Unternehmen auf oder wechseln Gesellschaftsform. Unternehmer, die ihr Unternehmen schließen (müssen), arbeiten entweder als Berater in anderen Unternehmen weiter, mit dem Status eines freien Beraters oder aber als abhängig Beschäftigte. Andere suchen sich neue, finanzkräftige Mitgesellschafter für die Gründung eines neuen Unternehmens oder sie gründen auf den Namen der Kinder oder Ehefrau. Mit einem Projekt gescheitert zu sein, ist kein Stigma, weil der Grund in äußeren Bedingungen – schlechte Auftragslage, zahlungsunwillige oder -unfähig Kunden, der Tod eines Mitgeschafters, ein Zusammentreffen mehrerer ungünstiger Umstände – gesehen wird. Muß ein Unternehmer nach mehreren Jahren seinen Betrieb auflassen, hängt das nicht unbedingt mit seiner mangelnden Kompetenz zusammen. Er kann sich unter neuen Bedingungen wieder in die Reihe der Distriktunternehmer einreihen. Oder aber er wechselt gänzlich Branche und Beruf und arbeitet im Security-Bereich, als Lkw-Fahrer, eröffnet eine Tankstelle oder ein Lebensmittelgeschäft.

Zu der starken Neigung, sich selbständig zu machen, trägt auch die allgemeine Unterstützung im Distrikt bei, die angehende Unternehmer erfahren. *"Jeder, der sich selbständig macht, wird nach Worten von vielen unterstützt, die ihm Mut machen"* (I 27). Manchmal bleibt es auch nur bei ermutigenden Worten, meistens kommt die Unterstützung aber tatsächlich. Den einzelnen Akteuren des *action sets* der Unternehmer kommen dabei unterschiedliche Rollen zu.

Alle im Distrikt 3 befragten Unternehmer geben an, dass sie bei der Unternehmensgründung entweder gar keine oder Unterstützung von ihren Eltern erhielten. Obwohl die Art der Unterstützung im standardisierten Fragebogen nicht spezifiziert wird, meinen die Unternehmer implizit die finanzielle Unterstützung. Ähnliches gilt auch für die anderen beiden Distrikte. Eltern bürgen wenn nötig mit ihrem Grundbesitz oder einer Immobilie und investieren die Ersparnisse in Form von privaten Krediten in das Unternehmen. Die Ersparnisse sind vielfach "Familienersparnisse": Die Eltern verwalten das Vermögen aller, die im Haushalt leben, im allgemeinen Großeltern und Geschwister der Unternehmensgründer, so dass das Kapital für Anfangsinvestitionen reicht (siehe I 27, I 28). In einem einzigen der dokumentierten Fälle von Neugründungen sind die Eltern der Gründer selbst Unternehmer. Die Ausnahme betrifft ein Unternehmen, welches ein Vater auf den Namen seiner Töchter

gegründet hat, es aber de facto als Geschäftsführer leitet. Die meisten Eltern von Unternehmensgründern sind auch heute noch Arbeitnehmer. Sind die Eltern selbst Unternehmer, steigen die Kinder in das Unternehmen schrittweise ein, indem sie oftmals erst als abhängig Beschäftigte, dann als Mitgesellschafter mitarbeiten und es schließlich übernehmen (siehe I 14, I 17, I 25, I 26).

Zusätzlich zur finanziellen leistet die Familie auch emotionale Unterstützung. *"Ich hätte es an ihrer Stelle nicht gemacht, für einen so jungen Mann, der so viel riskiert. [...] Sie haben mir sehr vertraut"* (I 16). Dem Unternehmensgründer Geld zu leihen bedeutet eben auch, auf seine Fähigkeiten zu vertrauen. Es ist durchaus auch ein Motivationsfaktor des Gründers, das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht zu enttäuschen.

Viele Unternehmer gründen *"Familienunternehmen"* (I 4), die der Unternehmer I 4 folgendermaßen definiert: das Kapital ist Familienvermögen, wenn ein wichtiger Kauf ansteht, fragt der Unternehmer die Familie um Rat und wenn er die Familienmitglieder um einen Gefallen bittet, tun sie ihn ihm. Wenn beispielsweise schriftliche Unterlagen in die Provinzverwaltung nach Treviso zu bringen sind und der Unternehmer selbst keine Zeit hat, setzt sich die Schwester, die als Sekretärin in einem anderen Unternehmen abhängig beschäftigt ist, in ihrer Mittagspause ins Auto, fährt nach Treviso *"und ißt im Auto ein belegtes Brötchen"* (I 4). Der Vater, der offiziell in Rente ist, läuft während des Interviews geschäftig durch den Betrieb. Als ehemaliger Angestellter eines großen Skischuhproduzenten stellt er dem Unternehmen seines Sohnes nicht nur seine Arbeitskraft, sondern auch sein *know how* zur Verfügung. Ganz ähnlich hatte es sich ein anderer Unternehmer vorgestellt, der seine Töchter zum Gründen eines Unternehmens antrieb und ihnen nur *"helfen"* (I 12) wollte. Wegen der tiefgreifenden Krise in der Brillenbranche arbeitet er aber dann doch ganz offiziell als Geschäftsführer im Unternehmen der Töchter mit. Die Familie leistet also nicht nur finanzielle und moralische Unterstützung. Auch die Weitergabe von *know how* und die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft sind als Unterstützung zu werten.

Häufig handelt es sich aber auch insofern um Familienbetriebe, als die Ehepartner zusammen das Unternehmen gründen und die Kinder später mitarbeiten. Bisweilen gründet sogar die Ehefrau das Unternehmen, meist nach der Geburt des ersten Kindes, während der Ehemann ein paar Jahre später seine Arbeitsstelle kündigt und dann als Mitgesellschafter in das Unternehmen eintritt (siehe I 13, I 25). Manche Unternehmer setzen die Ehefrau vorübergehend auf dem Papier als Inhaberin ein, wenn sie einen zweiten Betrieb gründen, den sie später wieder mit dem ersten zusammenführen (siehe I 19). Aber auch wenn die Ehefrau

nicht im Unternehmen mitarbeitet, so leistet sie ihren Beitrag zum Betrieb dadurch, dass sie den Unternehmer von allen familiären Belangen entlastet. Unternehmer haben *"einfach keine Zeit"* (I 22) für die Familie. *"Ich war in den ersten Jahren so auf die Arbeit konzentriert, dass ich gar nicht an Familie dachte. Viele Unternehmer hier haben nur ein einziges Kind"* (I 22). Weil Unternehmer wenig Zeit haben, muß ihre Familie Opfer bringen. *"Vielleicht hat sie mich auch deshalb immer verstanden. Denn sie kommt aus einer Familie, die immer Leute gesehen hat, die arbeiten, die unterwegs sind, die sich bewegen. [...] Meine Familie ist gewachsen aufgrund ihres Verdienstes. Der Sohn, der jetzt in den USA studiert, hatte eine schwere Krankheit und ich muß sagen, dass es ihr Verdienst ist, wenn es ihm jetzt gut geht, und nicht meiner. Ich habe ihm eine finanzielle Unterstützung gegeben, aber nicht in anderen Dingen"* (I 31). Unternehmen werden auch *"in Funktion der Kinder"* (I 3) gegründet und es kommt vor, dass die Söhne, wie in dem Falle des zitierten Unternehmers (I 3) aufgrund seines patriarchalen Führungsstils entweder wieder austreten oder erst gar nicht eintreten. Es gibt aber ebenso den Fall, dass der Sohn den elterlichen Betrieb übernimmt, obwohl er *"für den Job nicht gemacht"* (I 14) ist. Das ist eine Form der Unterstützung, welche die Familie ihrerseits fordert. Die Unternehmer werden in ihren Entscheidungen von den Bedürfnissen der Familie auf vielfache Weise beeinflusst. Andererseits dreht sich in den Familien der meisten Unternehmer alles um das Unternehmen. Es ist gewissermaßen in das Familienleben integriert und *"wie ein Sohn. Ich war von Anfang an dabei. Es gibt keinen Ziegel, den ich nicht kenne"* (I 2a).

Die Ehefrau leistet auch dann ihren Beitrag, wenn sie die Familie *"managt"*. Oder wenn sie ihre Enkelkinder betreut und den Obst- und Gemüsegarten bestellt. *"Das hilft sparen"* (I 12). Überhaupt ist die Rolle der Frau für das Funktionieren des sozio-ökonomischen Systems des Industriesystems wesentlich. *"Hier leben sie [die Arbeitnehmer] gut, weil die Gegend günstig liegt. Es gibt eine ganze Reihe von Langlebigen, die Rente beziehen. Jeder hat zu Hause drei Großeltern, die Rente bekommen. Dann gibt es die kleinen Stücke Land, von denen fast jeder eines hat. So dass jede die Mutter, die Schwiegermutter oder die Großmutter hat, die den Gemüsegarten pflegt, der größer ist als ein üblicher Gemüsegarten und sie haben alles, was sie brauchen. Die auf die Kinder aufpassen, wenn es nötig ist. Die die Eltern pflegen, wenn es nötig ist. Sie helfen sich in allem, unter Verwandten, versteht sich. Es ist nicht so, dass es hier Solidarität gäbe. So dass die Frauen arbeiten gehen, auch wenn sie 2 oder 3 Kinder haben. Denn zu Hause ist die Mama, die auf die Kinder aufpaßt, oder die Cousine, oder die Tante. Deshalb: ein Gehalt die Frau, ein Gehalt der Mann ist gleich Wohlstand"* (I 27). Angesichts mangelnder staatlicher Unterstützung werden Frauen dort

eingesetzt, wo es sie gerade am Nötigsten braucht: bei der Kinderbetreuung, bei der Betreuung von alten Menschen, bei der Versorgung der Familie, als flexible Arbeitskräfte in Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung oder in Heimarbeit, als Aushilfen. Im Distrikt 2 gibt es viele Teilzeitbeschäftigte, ausschließlich Frauen, "*weil es ein saisonales Geschäft ist und auch weil es schwer ist, Personal zu finden*" (I 4). Gibt es viel Arbeit werden Teilzeitbeschäftigungen vorübergehend in Vollzeitbeschäftigungen umgewandelt.

Während die Unternehmer vielfach auf die Unterstützung durch die Kernfamilie, durch die Eltern und, seltener, durch die Geschwister hinweisen, spielen Onkel und Cousins keine Rolle. Wenn Nichten und Neffen im Betrieb arbeiten, werden sie nicht anders behandelt als andere Mitarbeiter. Dies zeigt etwa der Fall des Unternehmers I 11. Weil sie in einer kritischen Situation des Unternehmens vom Arbeitgeber nicht in unternehmerische Entscheidungen einbezogen wurden, kündigten vier Mitarbeiter, darunter I 11 und eine Nichte des Arbeitgebers, und gründeten zusammen ein eigenes Unternehmen.

Dagegen spielt im *action set* des Unternehmers eine andere Figur eine Rolle, der *compare*⁴⁸. Er ist kein Blutsverwandter, sondern entweder Trauzeugen des Unternehmers, Tauf- oder Firmpate seiner Kinder, seines Ehepartners oder sein eigener. Eine Person zum *compare* zu erwähnen ist eine Form, Freunde enger an die Familie zu binden. Nicht selten wird deshalb eine strategische Wahl getroffen und ein Freund bevorzugt, der wegen seiner Kompetenz, seines Ansehens oder schlicht wegen seines Vermögens besonders attraktiv ist. Der *compare* ist eine Vertrauensperson, die auch in unternehmerischen Angelegenheiten um Rat gefragt wird und der bisweilen sogar in Projekte als Geschäftspartner oder Gewährsmann einbezogen wird. Beispielsweise ist der Unternehmer I 23 zusammen mit seinem *compare* Inhaber einer Immobilienagentur.

Freundschaft werden hauptsächlich am Arbeitsplatz geschlossen, vielfach unter Gleichaltrigen. Zu Freunden werden Arbeitskollegen, Zulieferer und Lieferanten des Unternehmens, in dem die Unternehmer vor der Gründung des eigenen Unternehmens als abhängig Beschäftigte arbeiten (siehe I 4, I 15, I 22), Mitarbeiter von Zulieferern (siehe I 22) und sogar die eigenen Kunden. Ein Unternehmer etwa unterhält zu seinen Kunden "*Interessensfreundschaften*" (I 35). Er geht nicht nur abends mit ihnen Essen, sondern

⁴⁸ *compare* (m): (ital.) Pate, Gevatter; im übertragenen Sinne Helfershelfer, Spießgefährte (Langenscheidt 1994, 126).

verbringt auch seinen Sommerurlaub mit Kunden. Aber auch Konkurrenten fahren zusammen mit ihren Familien in den gemeinsamen Urlaub (siehe I 26).

"Ich habe bei der Gründung alte berufliche Kontakte und Freundschaften genutzt, das gebe ich offen zu" (I 6), *"alles alte Freunde, mit denen man früher zusammengearbeitet hat"* (I 21). Freunde steigen als Mitgesellschafter in das Unternehmen ein (siehe I 1, I 11, I 16, I 18, I 19, I 20, I 26), bisweilen auch als Arbeitnehmer (siehe I 11). Für die gemeinsame Gründung eines Unternehmens ist nicht das Kapital entscheidend⁴⁹. Ausschlaggebend für die Auswahl der Mitgesellschafter ist vielmehr, ob die Gründer übereinstimmende Vorstellungen vom zu gründenden Unternehmen haben (siehe I 11, I 12). Alle Partner, die gemeinsam ein Unternehmen gründen, kennen sich aus dem Arbeitsumfeld. Gemeinsame Arbeitserfahrungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit geteilter Anschauungen und ermöglichen ein gutes gegenseitiges Kennenlernen im Arbeitsumfeld vor der Gründung des eigenen Unternehmens. Entsprechen sich die Einstellung zur Arbeit und die Unternehmensvision, so wagen Freunde die Unternehmensgründung.

Viele Unternehmer vergleichen die gemeinsame Unternehmensgründung zweier oder, was seltener vorkommt, mehrerer Partnern mit der Ehe. Die Partner binden sich aneinander. *"Wie in der Ehe"* (I 16) kennen sich die Partner schon vorher, lernen sich aber erst im Laufe der Zusammenarbeit richtig kennen. *"Man lernt sich kennen, wenn man miteinander arbeitet. Das ist wie wenn man mit jemandem zusammenlebt: Wenn Probleme auftreten, dann fängst du an, einen Menschen kennenzulernen"* (I 16).

Die Partnerschaft währt oft Jahrzehnte (siehe I 1, I 2a, I 18, I 19, I 35), im Extremfall wenige Monate (siehe I 16, I 20). Selbst wenn sich die Partner trennen, so werten sie die gemeinsame Unternehmensführung dennoch als eine *"positive Erfahrung"* (I 12) und gründen mit einem anderen Gesellschafter das nächste Unternehmen. Beim zweiten Versuch finden sich dann meist die geeigneteren Partner (siehe I 1, I 16, I 20). Eine Weile gehen sich die ehemaligen Mitgesellschafter aus dem Weg, dann glätten sich die Wogen wieder. *"Wenn man sich trennt, trifft gewöhnlich immer beide Seiten eine Mitschuld. Danach ist es nicht leicht, dies zuzugeben, aber die Zeit deckt gewöhnlich alles zu"* (I 20). Im Vergleich scheitern die Partnerschaften mit Freunden seltener als Unternehmensgründungen von Geschwistern (siehe

⁴⁹ In einigen Unternehmen gibt es Kapitalgeber, *"Finanzpartner"* (I 31), die auch als *"externe Mitgesellschafter"* (I 15) bezeichnet werden, weil sie nicht in die Unternehmensführung eingebunden sind (siehe I 1, I 15, I 18).

I 15, I 22, I 26). Trennen sich Geschwister, so führen sie das Unternehmen entweder alleine weiter oder aber sie suchen sich Geschäftspartner außerhalb der Familie (siehe I 26).

Freunde unterstützen die Unternehmensgründer auch als Auftraggeber. Ein Der Unternehmer (I 8) machte sich auf das Versprechen eines ehemaligen Arbeitskollegen hin selbständig, dass er ihm regelmäßig Aufträge verschaffen werde. Die mit Handschlag besiegelte Abmachung gilt auch noch zum Zeitpunkt des Interviews, 7 Jahre später. Andere "Freunde" lassen die Unternehmensgründer als Unterauftragnehmer (*terzista*) für sich arbeiten. Auch wenn sie daraus selbst einen Vorteil ziehen und die starke Nachfrage bzw. große Aufträge bedienen können, so unterstützen sie auf diese Weise ihre eigenen Konkurrenten.

Freunde sind im weitesten Sinne Menschen, die dem Unternehmer wohlgesinnt sind und dies durch tatkräftige Unterstützung zum Ausdruck bringen. *"Einen [Handelsvertreter] schickte mir ein Zulieferer. Genauer noch: ein junger Mann, der bei dem Zulieferer arbeitet und letztlich mein Freund ist"* (I 22). *"Der Handelsvertreter hatte eine Bestellung aus den USA und wußte nicht, wen er fragen sollte. 'Versuch, zu [I 22] zu gehen. Ich weiß, dass sie die Möglichkeit haben, die Ware zu produzieren'"* (I 22). Seither stellt das Unternehmen des I 22 Trekkingschuhe her. Ein Freund ist genau besehen *"einer aus dem Dorf"* (I 1) oder: *"Wir hatten Umgang miteinander"* (I 20). Mit den Freunden verhält es sich bisweilen wie mit den Leuten, die man kennt. *"Es waren alles Leute aus der Gegend. Wir kannten uns schon vorher, vom Sehen, nicht wirklich persönlich. Immer nur 'ciao', 'ciao'"* (I 28). Begrifflich werden diese oberflächlichen Beziehungen nicht von tiefen Freundschaften getrennt. *"Wenn man 30 Jahre in der Branche arbeitet, kennt man alle. es gibt wohl Rivalitäten unter den Unternehmern, [...]. Aber du schließt auch Freundschaften, echte Freundschaften. Und die dauern nicht 1 Jahr, die überdauern Jahre. Vielleicht machst du 10 Jahre nichts miteinander, aber dann ergibt sich eine Gelegenheit"* (I 22). Mit diesen echten Freunden macht man nicht nur Geschäfte. Man begleitet sie auch zur Therapie, weil sie Alkoholprobleme haben und trinkt aus Solidarität in ihrer Gegenwart selbst keinen Tropfen Alkohol (siehe I 23).

Zwar bezeichnet nur ein Unternehmer seine Konkurrenten im Distrikt als seine *"Freunde"* (I 12). Im Distrikt 1 geben jedoch viele Unternehmer an, von ihren Konkurrenten in schwierigen Zeiten unterstützt zu werden. Die Unterstützung geht von Aufträgen an Unterauftragnehmer (siehe I 10, I 12, I 16) über den Austausch von Informationen bis zum Ausleihen von Material (siehe I 16) und Maschinen (siehe I 12).

Von dem unterschiedlichen Konkurrenzverhalten von Distriktunternehmen, welche die Marktführerschaft anstreben einerseits und solchen, die sie nicht anstreben andererseits war

bereits die Rede. Für die erste Gruppe gilt: *"Wir kennen uns, weil wir aus demselben Dorf sind. [...] man trifft sich und redet, auch über die Arbeit. Auf dem Markt natürlich trifft man aufeinander, messen wir uns aneinander, das ist Teil des Spiels. Aber berufsethisch gesehen herrscht viel Professionalität. Wir versuchen, uns gegenseitig nicht zu schaden. Das hat keinen Sinn. Wir versuchen, keinen Krieg zu führen. [...] Wir haben kein Kartell gebildet. Ganz und gar nicht. Wenn ich Arbeitskräfte brauche, versuche ich, nicht zu ihnen zu gehen. Damit sie nicht zu mir kommen. Das ist ein Minimum an Seriösität, auch um keine Traumata auf dem Markt zu verursachen. Es gibt eine gesunde Konkurrenz "* (I 31). Die Unternehmer aus der zweiten Gruppe kooperieren auf vielfältig Weise mit ihren distriktinternen Konkurrenten. Die Kooperation beinhaltet *"auch, dass wir uns die Arbeit für die Kunden austauschen. Oder beim Preis. [...] Wenn ich einen Kunden habe, den ich nicht schaffen zufriedenzustellen, rufe ich ein anderes Unternehmen an und sage ihm: 'Ich mache gerade dieses Produkt für diesen Kunden. Kannst du mir helfen? Ich verkaufe es ihm zu diesem Preis. Wenn du es auch für den Preis machen kannst...' Aber mit allerhöchster Seriösität, denn er darf mir nicht den Kunden wegnehmen. Das hat funktioniert. Es gab schon solche, die mir den Kunden gestohlen haben"* (I 14). Das ist kein faires Verhalten, aber es ist grundsätzlich nicht auszuschließen. Auch wenn sich Unternehmer durchaus bewußt sind, dass ihnen der Konkurrent die Kunden abwerben könnte, so gehen sie dieses Risiko dennoch ein.

Konkurrenten im Distrikt helfen sich nicht ausschließlich informell. Sie legen ihre kaufmännischen Abteilungen zusammen, weil *"unser kaufmännischer Leiter den kaufmännischen Leiter des anderen Unternehmens kennt"* (I 15), bilden Einkaufsgemeinschaften (siehe I 4 und I 6) oder organisieren ihre Unternehmen unter dem gemeinsamen Dach eines Konzerns (siehe I 26). Diese Unternehmer heben ihre Kooperationen auf eine formale Ebene. Bezogen auf alle Distriktunternehmen bleiben es aber Einzelfälle.

Dennoch geben einige der befragten Unternehmer an, nicht mit Konkurrenten zu kooperieren (siehe I 4, I 10). Im Distrikt 2 benutzen zwei Unternehmer den Begriff Kooperation, aber *"wir reden nur darüber"* (I 25), andere beklagen sich gar über die mangelnde Kooperationsbereitschaft im Distrikt (siehe I 22, I 28). Allerdings vergeben auch diese Unternehmer Aufträge an *terzisti*. *"Das funktioniert"* (I 10). Was de facto eine Kooperation mit Konkurrenten ist, wird von den Unternehmern nicht immer als solche gesehen (siehe I 6). Die Unternehmer sprechen von Partnern, die ihnen helfen (siehe I 22), oder einfach von einem Geschäft (siehe I 17). Diese Unternehmer sind sich der Kooperation mit

distriktinternen Konkurrenten nicht bewußt. Bemerkenswert ist die *"kleine Kooperation"* (I 6) zweier Unternehmen (I 4 und I 6) im Distrikt 2: Die Unternehmen sind Konkurrenten, beide stellen Snowboardschuhe her. Sie bilden eine Einkaufsgemeinschaft und haben die Kunden untereinander aufgeteilt. Es besteht eine mündliche Vereinbarung, dass sie sich gegenseitig keine Kunden abwerben. Sie helfen sich aber gegenseitig bei der Bearbeitung der Aufträge. Erhält ein Unternehmen einen großen Auftrag, arbeitet das andere als *terzista* für es. Das Bemerkenswerte an dieser Kooperation ist: Der eine betrachtet den anderen als Konkurrenten, der andere den einen als Zulieferer. Es ist offensichtlich eine Frage der Interpretation.

Andere Unternehmer dagegen haben erkannt, dass die Zusammenarbeit mit Konkurrenten wesentlich zur Überwindung von branchenweiten Krisen beiträgt. Sie setzen die Kooperation bewußt als Strategie ein. Die Brillenbranche erlebte 2000 und 2001 eine tiefgreifende Krise. In den 90er Jahren expandierten die Unternehmen des Distrikts 1 enorm. Die Brillenbranche wurde *"als Eldorado betrachtet. Die Großunternehmen haben sich verzweigt, die Zulieferer der Großen verkauften ab einem bestimmten Zeitpunkt ihre eigenen Brillen. Jeder wollte verkaufen"* (I 15). Um die Jahrtausendwende kam die Krise. Märkte brachen weg, so in den von Wirtschaftskrisen geschüttelten Ländern Lateinamerikas. Hinzu kam die Konkurrenz aus asiatischen Ländern, die den Markt mit Billigprodukten geradezu überschwemmt. *"Jetzt hat sich das Panorama gereinigt. Viele haben geschlossen, machen etwas anderes oder sind terzisti. In Segusino sind viele wieder terzisti, sie sind gewissermaßen wieder zu den Ursprüngen zurückgekehrt. Sie waren als terzisti entstanden und wenn sie überleben wollen, müssen sie wieder die terzisti machen. Sich eine eigene Vermarktung zu leisten wird immer teurer, man muß größere Mengen haben, man muß es gut machen können, eine ganze Reihe von Voraussetzungen. Solange der Markt aufnahm, war das Problem nur das, zu produzieren. Jetzt ist das Problem, auszuwählen, in geeignete Nischen einzudringen, sich die Marktnischen zu sichern. Früher war es so, dass sie auf zwei Messen im Jahr gingen und dort die Aufträge für das ganze Jahr akquirierten. Dann kamen die einzelnen Aufträge per Fax. Jetzt haben sich die Dinge geändert. Man muß reisen, was sehr teuer ist, an die Türen klopfen. Jetzt ist es schwieriger, der Wettbewerb ist größer"* (I 15). Diese Krise machte den Unternehmern des Distrikts 1 die Vorteile der Kooperation besonders bewußt. Im Rückblick offenbart sich ihnen ihre Bedeutung. Nur diejenigen *"blieben übrig"* (I 16) und meisterten die Krise, die mit anderen Distriktunternehmen kooperierten und sich nicht gegenseitig vom Markt fegten, indem sie die Preise der Konkurrenten unterboten. *"Vor ein paar Jahren war das nicht so. Es gab eine große Krise in der Brillenbranche. Viele, sehr viele haben zu gemacht. Die, die geblieben sind, sind diejenigen, die etwas offenere Einstellungen haben. Es ist unnütz,*

zwischen uns Kämpfe zu führen. Es ist besser, uns gegenseitig zu helfen und den Kunden nach Hause zu bringen, hier her zu uns. Wenn er erst einmal hier ist und es Arbeit gibt, gibst du ihn untereinander weiter. Dies zum Unterschied zum Cadore. Auch dort gibt es viele Fabriken. Dort haben sie Probleme, weil sie sich gegenseitig den Kunden wegnehmen wollen und gehen mit den Preisen runter. Bei uns dagegen: Einer ruft dich an, 'für wieviel verkaufst du es?' Ich verkaufe es genauso teuer. Wenn er [der Kunde] zu mir kommt, weil ich ihm sympathischer bin oder die Arbeit besser mache, gut. Ansonsten kommt er zu dir. Schluß. Es lohnt sich nicht, weniger zu nehmen. Man bekommt ohnehin schon wenig jetzt, mit der chinesischen Konkurrenz. Lieber als weniger zu nehmen, mache ich zu" (I 16). Dasselbe gilt für den Distrikt 3. "Vor zehn Jahren war das anders, aber heute halten wir zusammen" (I 33).

Die Erfahrung zeigt den Unternehmern, dass sich Kooperationsverhalten lohnt. Insofern ist die Kritik Udo Stabers berechtigt, wenn er bemängelt: "None of the vestigators who claim to have found evidence that interfirm cooperation explains district success consider the reverse possibility, namely that success may lead to cooperative behaviour" (Staber 2001, 543). Für die untersuchten Distrikte gilt allerdings nicht nur, wie Stabers Kritik verstanden werden könnte, dass erfolgreiche Unternehmer kooperieren, um zusammen noch erfolgreicher zu werden. Gerade im Distrikt 1 führt vielmehr die Angst vor Mißerfolg in Anbetracht einer branchenweiten Krise zu bewußtem kooperativen Verhalten. Auch wenn vielfach das Bewußtsein dem Handeln hinterher hinkt, so erhält das kooperative Verhalten der venetischen Unternehmer damit auch eine opportunistische Komponente. Sie arbeiten zusammen, weil Kooperation zu ökonomischem Erfolg führt. Die Kooperation ist wohl konstituierendes Merkmal des Industriedistrikts. Die Erfahrung aber bestätigt die Unternehmer in ihrem Verhalten: Die Unternehmen überstehen die Krise, die mit anderen kooperieren. Aufgrund dieses Bewußtseins setzen sie die Kooperation bewußt als Unternehmensstrategie ein. *"Im Notfall helfen wir uns unter Freunden. Wenn ich wenig zu tun habe, dann rufe ich einen Freund an und bitte ihn, ob er diesen Monat etwas für mich zu tun hätte, damit ich den Monat überstehe und am Monatsende meine Rechnungen bezahlen kann. Irgendwie schaffst du es, du machst und tust, aber es ist ein fürchterlicher Kampf. Es sind immer Freunde, die in derselben Branche arbeiten. Sie kennen die Schwierigkeiten. Sie sagen dann vielleicht: 'Ich kann dir diesen Monat nicht genauso viel Arbeit geben wie vor zwei, drei Monaten, aber wir versuchen dir zu helfen'. Die einzige Unterstützung, die du hast, findest du bei deinen Konkurrenten. Das Bankensystem, das Regierungssystem und alle anderen Systeme, die wollen am Ende alle nur ihren Anteil" (I 12). Angesichts der schwierigen Marktlage und der mangelnden Unterstützung durch die öffentliche Hand helfen sich Konkurrenten gegenseitig.*

Von der Unterscheidung der Konkurrenten in distriktinterne und -externe war bereits die Rede. Diese Unterscheidung hat bemerkenswerte Konsequenzen. Ein Unternehmer, der aufgrund der schlechten Auftragslage seine Unternehmen entweder neu positionieren oder schließen muß, gibt dennoch an, dass die Konkurrenz nicht härter geworden sei. *"Nein. Wir hören uns fast jede Woche. Wir sehen uns. Wir sind alle in demselben Boot, letztlich"* (I 20) und *"wenn man kann, hilft man sich"*. Ein anderer Unternehmer bestätigt: *"Vor zehn Jahren war das noch anders, aber heute halten wir zusammen"* (I 33). Der Zusammenhalt im Distrikt zeigt sich, wenn Designer bei ihrem Kunden durchsetzen, dass die Schuhe von demselben Unternehmen im Distrikt produziert werden, welches auch die Muster fertigt. *"Ansonsten stünde ich bei der Herstellung des nächsten Musters vor verschlossenen Türen"* (I 35). Der Zusammenhalt zeigt sich, wenn Unternehmer ihren hoch spezialisierten Zulieferern regelmäßig Aufträge geben und lieber die eigenen Mitarbeiter in den Zwangsurlaub schicken (siehe I 27). *"Ich versuche, nett zu ihnen zu sein, um sie nicht zu verlieren"* (I 33), sagt der Inhaber einer *final firm*. Nett bedeutet konkret, dass er seinen Zulieferern das ganze Jahr über Aufträge garantiert. Es gibt im Distrikt nicht viele dieser hoch spezialisierten kleinen Betriebe. Sie sind sehr kompetent und innovativ und für die Produktion im Distrikt unabdingbar. Die Distriktunternehmen sind auf die Zulieferbetriebe angewiesen. *"Sie sind integraler Bestandteil meines Betriebes geworden. Ich weiß, dass ich mit ihnen zusammen 10 produzieren kann. Alleine kann ich nur 6 produzieren. [...] Und was mache ich? Ich nehme Aufträge für 12 an. Es gab schon Jahre, da haben wir die ganzen Weihnachtsfeiertage durchgearbeitet"* (I 27). Die Zulieferbetriebe sind umgekehrt bereit, durch Sonderschichten die Auftragserfüllung des Auftraggebers zu ermöglichen. *"Ich kann ihnen tausend Beispiele dafür nennen, dass die Betriebe salti mortali machen, um uns die Sachen zu liefern. Weil sie wissen, dass wir sie dringend brauchen"* (I 30), sagt der Einkaufsleiter des größten Unternehmens im Brillendistrikt. Einerseits unterstützen Auftraggeber also diese kleinen Unternehmen und erteilen ihnen regelmäßig Aufträge, andererseits aber behalten sie dabei ihr Eigeninteresse stets im Auge.

Distriktunternehmen bilden Mannschaften entlang der Wertschöpfungskette. Die Mannschaftsmitglieder unterhalten *"eine gute Freundschaftsbeziehung und gegenseitiges Vertrauen"* (I 28). Es sind allesamt *"Freundschaften, die aus früheren Arbeitsbeziehungen hervorgegangen sind"* (I 28). Auch die langjährigen, vertrauensbasierten Beziehungen zu Zulieferern und Lieferanten zählen dazu. Diese Freundschaften erlauben die Bearbeitung großer Aufträge und innovativer Projekte, die ein Unternehmen alleine nicht bewältigen könnte. *"Wir haben nur die Kontakte, um produzieren zu lassen, wir haben keinen Betrieb im*

Ausland" (I 28). Ob es die Kompetenzen der Mannschaftsmitglieder oder seine eigenen sind, macht für einen Unternehmer in der Bearbeitung eines Auftrages keinen Unterschied. Er kann auch einen Auftrag annehmen, der seine eigenen Kompetenzen oder Kapazitäten übersteigt, weil er sich auf seine Mannschaft verlassen kann.

Viele Unternehmer geben an, dass sie die ersten Aufträge bereits vor der Gründung des eigenen Unternehmens hatten. Diese "Verträge" sind nie schriftlich festgehalten, sondern stets mündlich geschlossen. Im Distrikt 3 gilt diese Eigenheit auch für Verträge mit Kunden. In der Schuhbranche, so geben alle befragten Unternehmer des Distrikts 3 an, sei es unüblich, schriftliche Verträge zu schließen. *"Verträge nützen nichts und sind überflüssig"* (I 33). Es wird ein *"Programm"* (I 33, I 34, I 35) erstellt mit Aufgabenbeschreibung, Budget und Abgabetermin. *"Es gibt eigentlich nie Probleme. Wenn der Kunde nicht zahlt, dann, weil er kein Geld hat"* (I 33), und nicht etwa, weil er den Vertrag nicht erfüllt sähe. Dies gilt nicht nur für distriktinterne Unternehmen. Arbeitet ein Designer mit einem internationalen Kunden zusammen, so sind 50% sofort fällig, 50% bei Lieferung. *"Das klappt"* (I 34).

Die Kunden sind weltweit verstreut. Dennoch sind die Unternehmer bemüht, langfristige Beziehungen aufzubauen. Dies nicht allein aus naheliegenden Gründen der Absatzsicherheit. So arbeiten Unternehmen Jahrzehnte lang mit denselben Distributoren, einzelnen Großhändlern und Vertriebsketten, in verschiedenen Ländern zusammen, um aufgrund der vertrauensbasierten Beziehung in einem ständigen Dialog mit ihnen die Markttendenzen frühzeitig zu erfassen. Die Unternehmer versuchen stets, die Produkte in Zusammenarbeit mit den Kunden zu entwickeln. Deshalb bevorzugen sie langfristige Beziehungen und so oft wie möglich den direkten persönlichen Kontakt (siehe I 5). Viele Unternehmer geben an, dass sie nie offensiv Kunden geworben haben. Die beste Werbung ist die Qualität des eigenen Produkts und die Flüsterpropaganda (siehe I 5, I 8, I 19, I 27). Wenn die Qualität stimmt, kommen die Kunden von selbst.

Unter den Distriktunternehmern gibt es ein *"gentlemen agreement"* (I 2b), dass sie sich gegenseitig keine Arbeitnehmer abwerben. Wenn ein Mitarbeiter eines anderen Unternehmens vorstellig wird, ruft man den Konkurrenten an und erläutert ihm die Lage. Wenn er den Mitarbeiter gehen lässt, stellt man ihn ein, ansonsten nicht (siehe I 14). Unternehmer versuchen zwar, ihre Mitarbeiter zu halten (siehe I 27), aber wenn sich ein Mitarbeiter verbessern will, verstehen sie das. Dann trennen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber *"in Freundschaft"* (I 16, auch I 32) voneinander. *"Die, die sich schlecht benommen haben, haben wir weggeschickt. Folglich bleibst du mit denen schlechten"*

Beziehungen. Aber mit den anderen, die freiwillig gegangen sind, oder weil sie eine andere Arbeit gefunden haben, da ist nichts dagegen zu sagen. Die Türen sind immer offen" (I 16). Manch Arbeitgeber ermuntert die Mitarbeiter, sich selbständig zu machen, "weil wir immer versuchen, andere anzuspornen, dass sie sich selbständig machen" (I 6). Ein Zulieferer kostet weniger als ein Arbeitnehmer. Einige Arbeitnehmer stellen ihnen Maschinen zur Verfügung (siehe I 27) und unterstützen sie mit der Vergabe von Unteraufträgen. Ein Unternehmer, der sich mit einem ehemaligen Arbeitskollegen selbständig machte, berichtet von seiner guten Beziehung zum ehemaligen Arbeitgeber. "Also gingen wir zum Inhaber und sagten: 'Wir haben beschlossen, uns selbständig zu machen. Wir sind noch jung. Wir haben keine Angst zu riskieren. Wenn es gut geht, was wir hoffen, gut. Wenn es schlecht geht, kommen wir wieder als Arbeitnehmer hierher zurück:' Denn Schlimmeres konnte uns nicht passieren. [...] Und er gab uns Arbeit für die folgenden 6 bis 7 Monate. Es gab aber keinen schriftlichen Vertrag" (I 22). Arbeitnehmer treten für ihre Mitarbeiter als Bürgen ein, damit sie ihren eigenen Betrieb gründen können (siehe I 23). Das ist aus Sicht des Gründers allerdings "mehr Geschäftstüchtigkeit als Gefälligkeit" (I 23). Arbeitgeber ihrerseits bezeichnen ehemalige Mitarbeiter als "Freunde. Ich kann immer auf sie zählen" (I 5).

Der Erfolg des Unternehmens ist eng an die Unterstützung des Unternehmers durch die Mitarbeiter geknüpft (siehe I 5, I 27), mit denen er eine "Mannschaft" (I 2a) bildet, "denn dies genau ist unsere Stärke. Man muß eine Gruppe haben, eine Mannschaft, denn der Wert eines Betriebes bestimmt sich durch die Mitarbeiter, die deine Anstrengungen schätzen und du schätzt ihre. [...] Man muß in der Lage sein, immer die gleichen zu behalten, den ein oder anderen dazu zu nehmen, aber wenige. Wie beim Sport. Wir sind im Wettbewerb, aber auf die japanische Art: Wir leben von der Performanz, wir leben davon, dass wir sagen, 'wir arbeiten und sie nicht'. 'Wir haben den Kunden geholt, er ist ganz unser, und er ist der Beste'. Sie sind ganz aufgeregt und sagen, dass wir den besten Kunden des Marktes haben, er ist nicht irgendwo anders hin gegangen. Warum? Weil sie gut sind" (I 27). Folgerichtig informieren Unternehmer mittelständischer Betriebe ihre Mitarbeiter darüber, dass "wir diesen oder jenen Kunden geholt haben" (I 23). Mitarbeiter werden in Entscheidungen einbezogen, wenn es um technische Belange geht, aber auch wenn zu entscheiden ist, ob ein wenig attraktiver Auftrag angenommen werden soll (siehe I 23, I 27). Denn: "Ich will Kooperation" (I 1). Mitarbeiter sind "Vertrauensperson[en]" (I 4), zumal in Familienunternehmen. "Wir sind ein Familienbetrieb geblieben. Wenn ich sie abends nach dem Abendessen brauche, rufe ich sie. Sie kommen, tun mir einen Gefallen, bleiben bis 23 Uhr, wenn es nötig ist. Man kann samstags arbeiten, auch sonntags, das haben wir auch schon gemacht" (I 14). Wenn die

Mitarbeiter sehen, dass der Unternehmer genauso hart arbeitet wie sie, entsteht dieses Vertrauensverhältnis (siehe I 23, I 27). *"Die erste Mitarbeiterin war eine Vertrauensperson und eine Freundin der Familie"* berichtet ein junger Unternehmern (I 4). Zu ihr hatte er eine solche Beziehung, *"dass ich sie auch um einen Gefallen bitten konnte, zum Beispiel Überstunden zu machen"* (I 4). Mitarbeiter sind bereit, selbst an Feiertagen zu arbeiten (siehe I 27). *"Sie bekommen das, was sie brauchen, aber sie geben auch das, was ich brauche"* (I 27). Es ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen. *"Die Leute müssen hier her kommen und wissen, dass wir die Arbeiter gut behandeln. Die Unternehmenspolitik endet nicht mit dem Betrieb, die endet draußen. Denn die Leute leben hier drinnen. Wenn die Leute fragen: 'Geht es dir gut dort?' Wenn sie nein sagen, haben wir keinen Ersatz [von Personal] mehr"* (I 27). Einerseits werden Mitarbeiter gut behandelt, andererseits müssen sie Leistung bringen. *"Solange ihr mir neue Fehler macht, werde ich nie die Stimme erheben. Wenn ich sehe, dass der Fehler zwei Mal gemacht wird, dann erhebe ich die Stimme"* (I 31).

Mitarbeiter überzeugen *"durch ihr Können und auch Sympathie spielt(e) eine Rolle"* (I 6). Ausschlaggebend ist ihre *"Einstellung zur Arbeit. [...] Ich suche offene Menschen, die die Arbeit fühlen, die eine Leidenschaft für die Arbeit haben, die die Arbeit nicht mechanisch verrichten"* (I 5). *"Wir brauchen Leute, die 120% geben"* (I 28). Der Unternehmer fordert von seinen Mitarbeitern Engagement und eigenverantwortliches Handeln (siehe I 2b). Da *"ihr Beitrag für mich maßgeblich ist, bleiben nur die, die Verantwortung übernehmen"* (I 27). Allerdings fordern dies die Mitarbeiter auch selbst ein, wie die Fälle zeigen, in denen unzufriedene Mitarbeiter gemeinsam das Unternehmen verlassen und ein eigenes gründen (siehe I 11, I 12, I 23). Die Eigeninitiative erstreckt sich auch auf Gehaltsverhandlungen. *"Am Anfang geben wir weder Prämien noch sonstige Ermutigungen, er muß es sein, der sie sich verdient. Denn wenn er hier bleiben will, fragt er, ob er hier bleiben kann. Wenn er sich verbessern will, packt er zusammen und geht. Wenn er dagegen hier bleiben will und besser werden will, klemmt er sich sehr dahinter, um besser zu werden. Dann kommt der Tag, an dem er sagt: 'Ich mache alles, was möglich ist. Mir scheint, dass das Gehalt niedrig ist.' Dann sagen wir: 'Du hast Recht. Du verdienst mehr. Du bist einer von uns!'"* (I 27). Denn: *"Einer, der wachsen will, muß mehr geben als er bekommt"* (I 23). Beide Seiten, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, schätzen es, wenn ein Mitarbeiter seinen Einsatz über die Arbeitsplatzbeschreibung hinaus je nach Neigung, Interesse und Kompetenz ausdehnt (siehe I 32). Strebsame Mitarbeiter erhalten auf diese Weise die Möglichkeit, sich in einem Unternehmen etwa vom Sortierer im Lager in die Abteilung für Produktionsplanung empor zu arbeiten (siehe I 6). Aus demselben Grund haben die Mitarbeiter von Distriktunternehmen bei

entsprechender Eigeninitiative ausreichend Gelegenheit, Außenkontakte zu Lieferanten, Zulieferern, Handelsvertretern, Banken, Beratern und Kunden zu pflegen.

Auf diese Kontakte greifen Unternehmensgründer zurück und ziehen daraus wichtige Vorteile. Bis in die 90er Jahre etwa stundeten Lieferanten den Unternehmensgründern Zahlungen für Maschinen. Sie kannten sich bereits aus dem Unternehmen des früheren Arbeitgebers und vertrauten sich (siehe I 6). Aufgrund der Möglichkeit, Maschinen zu leasen, ist diese Art von Unterstützung stark rückläufig und auch nicht mehr nötig. Dennoch wenden sich Unternehmensgründer weiterhin an die Lieferanten ihrer ehemaligen Arbeitgeber und setzen die Geschäftsbeziehung in einer neuen Konstellation fort (siehe I 11, I 16). Werden neue Maschinen oder Materialien benötigt, so informieren sich Unternehmer bei ihren Konkurrenten, von welchen Lieferanten sie selbst diese beziehen. Dann *"rufst du einen an, fragst ihn: 'Wo nimmst du die Sachen her?', 'Wo kann ich das finden?' und bittest ihn um den Gefallen, dir die Kataloge zu leihen. So. Ich würde es schließlich trotzdem finden. Es ist ja kein Staatsgeheimnis"* (I 16). Die langfristige Zusammenarbeit und das daraus erwachsende *"Vertrauensverhältnis"* (I 13) ist gerade in Momenten der Neuorientierung von großem Wert. Lieferanten informieren nicht nur über den neuesten Stand der Technik, sie entwickeln bei Bedarf auch Maschinen oder wandeln bestehende nach individuellen Bedürfnissen ab. Individualisierte Maschinen sind die Regel, nicht die Ausnahme (siehe I 20).

Alle Unternehmen im Distrikt bestellen Material und Maschinen von einer kleinen Anzahl von Lieferanten. Diese kennen nicht nur die Qualitätsanforderungen der einzelnen Distriktunternehmen. Aufgrund der engen Zusammenarbeit kennen die Lieferanten auch Produkte und Kompetenzen der einzelnen Distriktunternehmen und stellen gerade für die Neuorientierung eines Unternehmens wertvolle Kontakte her. Die Lieferanten wirken im Distrikt als Broker. Ihrer Rolle sind sich Distriktunternehmer durchaus bewußt und pflegen diese Kontakte entsprechend: *"Man spricht viel mit ihnen, gerade weil das eine Art Marketing ist. [...] Die Kontakte über die Lieferanten sind die besten. Gerade weil sie mich kennen und auch die anderen"* (I 24). Das Vertrauensverhältnis zwischen Distriktunternehmen und Lieferanten zeigt sich an einer anderen Praxis. Bei Liquiditätsengpässen versucht der Distriktunternehmer nicht, bei seiner Bank einen größeren Dispositionskredit auszuhandeln, sondern er bittet Lieferanten und Zulieferer um Unterstützung durch Stundung von Zahlungen. *"Den Spielraum hat man mit den Zulieferern. Sie spielen mit, weil sie unsere Probleme aus eigener Erfahrung kennen"* (I 4). Die Unternehmer bezeichnen diese Stundungen zutreffend als Kredit und als Vertrauensbeweis von Seiten der Lieferanten.

Maschinen werden nicht nur von Lieferanten entwickelt und abgewandelt. Auch private Forschungseinrichtungen werden hierfür beauftragt (siehe I 27). Mit öffentlichen Forschungseinrichtungen, allen voran Universitäten, arbeiten relativ wenige Unternehmen projektbezogen zusammen. Sie sind ihnen als Organisation zu behäbig. Private Anbieter hingegen werden vielfach in Anspruch genommen, um Qualitätstests und Zertifizierungen durchzuführen. Von Fortbildungsangeboten machen nicht alle Distriktunternehmen in demselben Maße Gebrauch. Kleine und mittlere Unternehmen haben nur begrenzte Humanressourcen. Der Unternehmer ist für vieles zuständig. *"Zum Beispiel bin ich Geschäftsführer, Pantograph, alles. Ich bin nicht der Beste in allem, aber ich muß es so machen"* (I 1). Aber auch die Aufgabenteilung im Betrieb ist nicht dergestalt, dass Mitarbeiter für solche Fortbildungsmaßnahmen abgestellt werden könnten.

Unterstützung erhalten Unternehmer auch von Distributoren. Sie kennen den eigenen Markt gut. *"Ich habe einen Distributor in Spanien. Der kennt den Markt in Spanien gut. Der weiß, was dort verkauft wird. Es sind nicht die gleichen Brillen wie in Deutschland, jedes Land hat seine Mentalität"* (I 1). Die Unternehmer versuchen, eng mit ihnen zusammenzuarbeiten, um auf diese Weise Markttendenzen frühzeitig zu erfassen und ihre Produkte anzupassen. *"Wenn du mit einem [Distributor] zusammenarbeitest, versuchst du, ihn zu halten. [...] Wir kommen gut mit ihnen aus, weil es eine direkte Beziehung ist. Sein Unternehmen ist klein, er ist direkt betroffen. Wenn der Preis erst einmal ausgehandelt ist, will er Qualität. Mir paßt diese Art zu arbeiten"* (I 1). Unternehmer erkennen die Kompetenz der Distributoren an und vertrauen ihnen. Andererseits verhalten sie sich dem Distributor gegenüber fair und loyal, indem sie ihre Produkte nicht auch seinen Konkurrenten verkaufen. *"Wenn der Distributor gut ist, versuchen wir ihn zu halten und unsere Brillen nicht anderen zu verkaufen. Sonst würden die ja in Konkurrenz zueinander geraten"* (I 1).

Unternehmer erhalten *"ein bißchen Hilfe von allen"* (I 22) im Distrikt, auch von einfachen Mitbürgern. So vermittelt der Kfz-Mechaniker den für viele Jahre größten Kunden eines Unternehmens (siehe I 33). Die Neupositionierung und Änderung der Produktpalette geht auf einen neuen Kundenkontakt zurück, den der Inhaber der Druckerei vermittelte, der für den Distriktunternehmer ebenso wie für seinen späteren Kunden die Geschäftsausstattung druckt (siehe I 36). Auch Bewohner, die nichts mit der Produktion zu tun haben, erwerben Kompetenz allein durch das Leben im Distrikt und das Interesse daran (siehe I 31). *"Wir sind hier mit Brillen aufgewachsen"* (I 17) oder aber *"mit Sportschuhen"* (I 31). Der einzige Gemischtwarenladen in Segusino im Distrikt 1 paßte sich vor Jahren an und führt Material für

die Brillenherstellung. In den Cafes, auf der Piazza, überall wird über Schuhe oder Brillen oder Sportschuhe gesprochen.

Der Steuerberater hat großen Einfluß auf Entscheidungen von Distriktunternehmern. Er kümmert sich nicht nur um die Buchführung der Unternehmen, er informiert auch über neue oder geänderte Gesetze. Die Zusammenarbeit ist stets langfristig. Auf Empfehlung des Steuerberaters ändern Unternehmer die Gesellschaftsform ihres Unternehmens. Das Unternehmen des I 14 wurde als GbR gegründet, später in eine KG, dann in eine OHG und schließlich wieder in eine KG umgewandelt, ohne dass es der Unternehmer begründen könnte. *"Oh, ich kenne mich bei diesen Sachen überhaupt nicht aus. Der Steuerberater riet es uns, um günstigere Kredite und ähnliches zu bekommen. Deshalb diese Änderungen"* (I 14). Der Steuerberater ist eine Vertrauensperson oder einfach ein Spezialist. *"Es ist für ein kleine Unternehmen praktisch unmöglich, die Gesetze zu verfolgen. Und es lohnt sich auch gar nicht. Es ist besser, das in die Hände eines Spezialisten zu geben. So bist du sicher. Einer, der 1000 Unternehmen betreut, während du nur eines hast, du machst vielleicht Fehler und wenn eine Kontrolle kommt -. Es ist besser, auf Nummer sicher zu gehen. Du gibst es jemandem in die Hand. Ich bezahle ihn dafür. Vielleicht macht er auch Fehler, aber dafür wird er die Verantwortung übernehmen"* (I 16). Jeder ist auf seinem Gebiet kompetent und diese Kompetenz wird auch anerkannt. Steuerberater stellen zudem Kontakte zwischen den Distriktunternehmen untereinander oder auch mit distriktexternen Unternehmen her (I 26) und übernehmen wie Lieferanten oder Designer die Funktion von Brokern.

Im Distrikt 2 gründeten die Distriktunternehmer die Stiftung *Museo dello Scarpone*. In der Villa der Stiftung treffen sich auch andere Vereinigungen wie das *Osservatorio della Moda* (Observatorium für die Mode), das zwei Mal im Jahr die neuesten Trend vorstellt. Außerdem führt die Stiftung Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere für Designer durch. Einige Ausbildungsmodule werden von Unternehmern aus dem Distrikt geleitet. Sie schätzen den Kontakt zu nachfolgenden Generationen, holen sich Anregungen (siehe I 5) und finden auf diese Weise neue Mitarbeiter. Besonders begehrt sind Quereinsteiger, weil sie neue Ideen mitbringen. Die Stiftung leistet aus Sicht aller Unternehmer des Distrikts 2 eine vorbildliche Arbeit und vertritt uneingeschränkt ihre Interessen. *"Indem es viele Produzenten zusammenführt ist es in der Lage, die Bedürfnisse dieser Produzenten zu erkennen und ihnen folglich eine Richtung zu geben. Daraus folgt die Spezialisierung innerhalb der Stiftung, so dass es in der Lage ist, die Gelder zu verwalten, die von der Region oder vom Staat kommen, für die Weiterbildung etc."* (I 31).

Auch Wirtschaftsverbände bieten Distriktunternehmen Dienstleistungen an. Nur kleine Betriebe nutzen ihre Angebote. Sie lassen die Buchhaltung, auch die Lohnabrechnung, von einem Wirtschaftsverband erledigen und holen sich bei Kreditbedarf und Konkursanwicklungen (siehe I 15) Beratung. Mitglieder des Handwerkerverbandes erhalten bei Banken günstigere Kredite. Die Wirtschaftsverbände bieten wohl Unterstützung an. *"Sie schicken uns ein paar Sachen. Aber es ist so, dass jeder versucht, seine Probleme alleine zu lösen"* (I 20). Die meisten Distriktunternehmer nehmen die Dienstleistungen der Wirtschaftsverbände nicht in Anspruch *"und versuchen, uns durchzuschlagen. [...] alle wollten es nach ihrem eigenen Kopf machen und um nichts bitten. Und das war vielleicht auch falsch"* (I 29).

Distriktunternehmer arbeiten meist mit mehreren Banken zusammen, haben aber eine Hausbank. Finanzierungsmodelle wie Leasing oder Kredite werden mit verschiedenen Banken ausgehandelt, aber das tägliche Geschäft wickeln Unternehmer meist über eine Bank ab. *"Wir haben immer viel mit einer Bank zusammengearbeitet. Mit der, mit der wir auch geboren sind. Mit der wir heute noch viel zusammenarbeiten. Wir sind so weit, dass es nicht einmal mehr Unterschriften braucht, weil sie uns nunmehr vertrauen"* (I 19).

Was die Lokal- und Regionalpolitik anbelangt, so beklagen sich Distriktunternehmer über die schleppende Bearbeitung von Bauaufträgen, die sich über Jahre hinziehen kann (siehe I 32). Ein Unternehmer im Distrikt 1 beantragte die Vergrößerung der bestehenden Halle, die für 120 Arbeitsplätze ausgelegt ist. Diese Maßnahme war Voraussetzung für die weitere Zusammenarbeit mit einer US-amerikanischen Handelskette. *"Aus bürokratischen Gründen dauerte der Bau zwei Jahre"* (I 2a). Zu lange für die amerikanischen Auftraggeber. Aus Sicht der Unternehmer kommt von Seiten der Politik, unabhängig ob auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene, keine Unterstützung. Vielmehr beeinträchtigt sie durch bürokratische Hürden, durch hohe, ungerechte Steuern und gesetzliche Auflagen ihren Erfolg. *"Man muß um alles Angst haben. Auch um die Sicherheit der Mitarbeiter. Überall drohen sie dir mit Gefängnis. Als Unternehmer bist du überhaupt nicht geschützt"* (I 23). Die Politik gibt Versprechen, die sie nicht einlöst. Mit Förderungen etwa können Unternehmen nie wirklich rechnen. Wenn das Unternehmen die Förderkriterien erfüllt, kommt es dennoch nicht in den Genuß der Förderung, weil die Mittel fehlen (siehe I 12). *"Man nimmt Förderungen gerne mit, aber meistens ist ohnehin nichts zu kriegen, wenn es dann um die Auszahlung geht"* (I 23).

Den Unternehmern wäre es am liebsten, wenn sie von der Politik unbehelligt arbeiten könnten. Die Distriktbevölkerung ist deswegen nicht unpolitisch. Sind aus ihrer Sicht wesentliche lokale Interessen in Gefahr, so formiert sich eine Gruppe und kämpft in Eigeninitiative um deren Erhalt. So geschah es im Distrikt 1, als im Jahr 2000 die Vorschule geschlossen werden sollte. Die Kirche hatte das Gebäude als Eigentümerin für nicht mehr sanierbar erklärt. Im Ort gab es kein Gebäude, auf das hätte ausgewichen werden können. Es bildete sich eine Gruppe von Dorfbewohnern, die das Gebäude von der Kirche pachtete und in eigener Initiative renovierte. Öffentliche Gelder gab es dafür nicht. *"Die Gruppe, die alles in Gang gebracht hat, besteht aus 15 Leuten, [...]. Es war eine spontane, aber auch eine aufregende Sache. Auch hieran sieht man den Geist der Segusineser: Es wurde eine Sache berührt, die wesentlich ist für das Dorf und im Handumdrehen greifen die Leute als Gruppe ein"* (I 9a). Wenn wesentliche Belange berührt sind, die alle angehen, dann zeigen die Bewohner solidarische Eigeninitiative. Die Distriktunternehmer zeigen diese Eigeninitiative bei der Gründung einer Fachoberschule im Distrikt 1, der Stiftung *Museo dello Scarpone* im Distrikt 2.

Ein Hinweis darauf, dass sich in die Einstellung der Unternehmer zum politischen Akteur derzeit ändert, könnte die Petition des Industrieverbandes von Treviso (Distrikt 2) an die Regierung in Rom im Jahr 2002 sein, das Ausländergesetz für die Region Venetien zu lockern. Hintergrund war der große Mangel an einheimischen Arbeitskräften. Der Vorgang ist um so erstaunlicher, als die stärkste Partei auf lokalpolitischer Ebene die Lega Nord ist. Die Petition wurde abgelehnt.

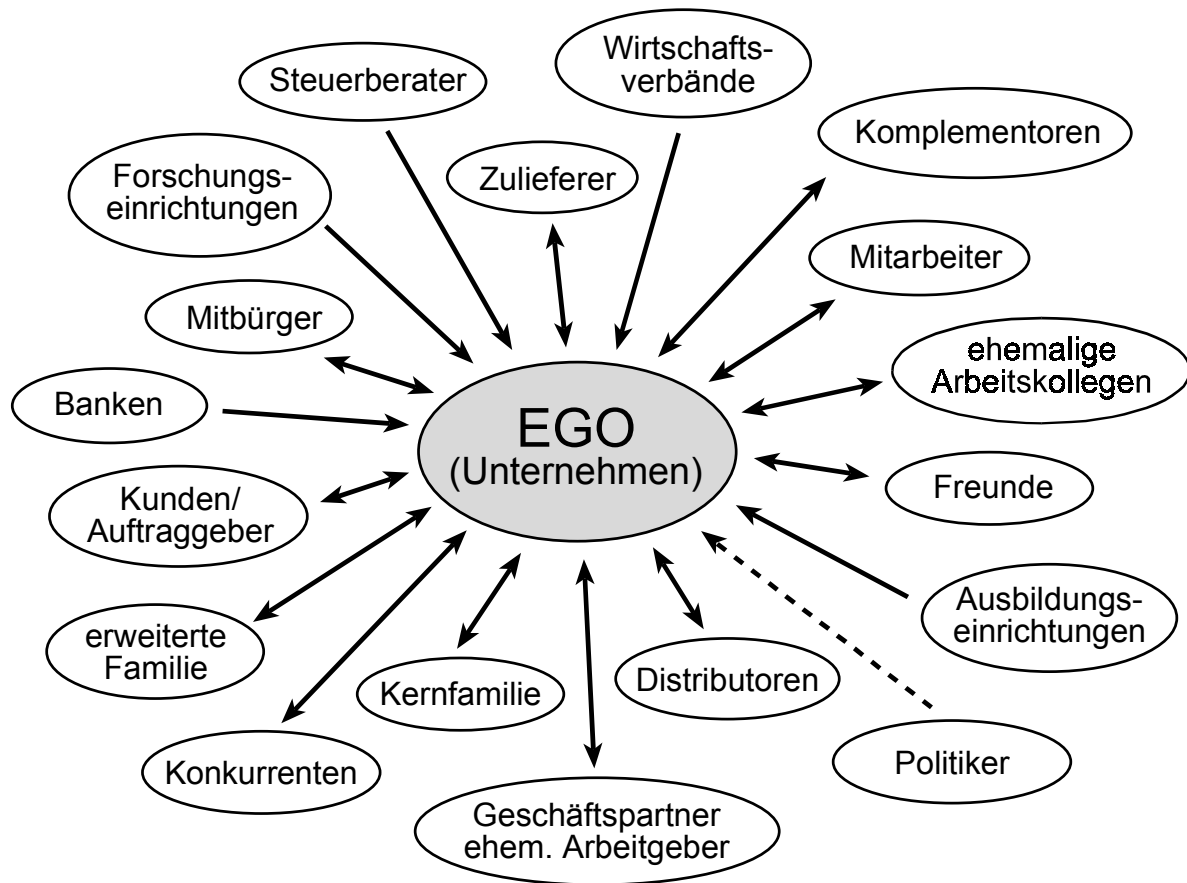


Abbildung 12 – Action set der Unternehmer.

3. Die Praktiken

Die beschriebenen Unternehmensnetzwerke sind emergent und das unbeabsichtigte Ergebnis von unbewußten oder halb bewußten Entscheidungen, die eine Vielzahl von Individuen unabhängig voneinander trafen und immer wieder neu treffen. Die Individuen orientieren sich in ihren Interaktionen und Handlungen ebenso wie in der Wahrnehmung und der Deutung des Wahrgenommenen stets an Standards, die ihnen ihre Kultur bereitstellt, um das Alltagsleben zu organisieren. Sie folgen Regeln, die zum überwiegenden Teil implizit, nicht ausdrücklich formuliert und festgeschrieben sind und derer sie sich vielfach auch gar nicht bewußt sind. Die kulturelle Prägung eines Individuums wird ihm oft erst dann bewußt, wenn es mit einem anderen kulturellen Kontext als dem eigenen konfrontiert wird.

Gemäß der zentralen These der vorliegenden Untersuchung bilden die venetischen Unternehmer Netzwerke, indem sie den impliziten Regeln ihrer Kultur folgen. Verfügten die Venetier tatsächlich über eine Vernetzungsmentalität, so müßte sich im Verhalten der befragten Unternehmer ein zumindest erheblicher Teil jener Praktiken nachweisen lassen, die im Netzwerkdiskurs als kennzeichnend für erfolgreiche Unternehmensnetzwerke anerkannt

sind. In diesem Teil der Untersuchung soll also der Frage nachgegangen werden, ob die Netzwerkkompetenz der venetischen Unternehmer auf ihre kulturelle Prägung zurückgeführt werden kann. Zu diesem Zweck werden im folgenden die Interaktions-, Handlungs- sowie Denk- und Deutungsmuster der venetischen Unternehmer analysiert und mit den im Teil 1 dargestellten Praktiken von Akteuren erfolgreicher Unternehmensnetzwerke verglichen.

3.1. Interaktionsmuster

Aus der Netzwerk- und der Industriedistrikt-Literatur ergeben sich für erfolgreiche Unternehmensnetzwerke folgende Interaktionsstandards: die Beziehungen sind reziprok, vertrauensbasiert, informell und personengebunden, interdependent, multiplex, redundant, lose gekoppelt, heterarchisch und sie vereinen in sich Elemente der Kooperation und der Konkurrenz. Es gibt ständige Interaktionen, wobei persönliche Kontakte und besonders *face-to-face*-Beziehungen bevorzugt werden, sowie eine kontinuierliche Beziehungspflege. Die Kommunikation ist offen und vorbehaltlos. Das Konfliktverhalten ist konsensorientiert, im Konfliktfall wird die *voice*-Option der *exit*-Option vorgezogen. Das "Bindemittel" der Beziehungen im Industriedistrikt ist das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft.

Reziproke Beziehungen beruhen auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit und der Ausgewogenheit. Daraus werden im Netzwerkdiskurs insbesondere die Stabilität und die langfristige Orientierung von Netzwerkbeziehungen abgeleitet. Der zeitlich und eventuell auch inhaltlich entkoppelte Austausch von Leistung und Gegenleistung – typisch für Beziehungen innerhalb der Familie, der Verwandtschaft, der Nachbarschaft und einer Gemeinschaft – findet sich in den Beziehungen der befragten Unternehmer zu verschiedensten Akteuren ihres *action sets*, zu Familienmitgliedern, Mitarbeitern und Kooperationspartnern. Am bemerkenswertesten aber ist, dass das Prinzip der Reziprozität sogar in den Beziehungen zu ihren Konkurrenten im Distrikt wirksam ist. Die Distriktunternehmer unterscheiden zwischen den distriktinternen *competitors* und den distriktexternen "echten" Konkurrenten. Während Unternehmer, die mit ihrem Produkt die Marktführerschaft anstreben, direkte Geschäftsbeziehungen zu ihren *competitors* so weit wie möglich meiden – aber private (Freundschafts-)Beziehungen zueinander pflegen – unterhalten Unternehmer, die mit ihrem Unternehmen nicht die Marktführerschaft anstreben (vor allem Zulieferer und *terzisti*) zu ihren *competitors* enge Kooperationsbeziehungen. "*Nach außen sind wir Konkurrenten, aber intern arbeiten wir zusammen*" (I 4). Es handle sich um ein "*kleine Kooperation*" (I 4). Konkurrenten tauschen technische Informationen, Material, Maschinen und sogar Aufträge und Produkte aus. "*Im Notfall helfen wir uns unter Freunden.*"

Wenn ich wenig zu tun habe, dann rufe ich einen Freund an und bitte ihn, ob er diesen Monat etwas für mich zu tun hätte, damit ich den Monat überstehe und am Monatsende meine Rechnungen bezahlen kann. [...] Die einzige Unterstützung, die du hast, sind deine Konkurrenten. Das Bankensystem, das Regierungssystem und alle anderen Systeme, die wollen am Ende alle nur ihren Anteil" (I 12), die Beziehung zu den Konkurrenten aber, so impliziert diese Aussage, beruht auf gegenseitigem Geben und Nehmen, Leistung und Gegenleistung, die nicht unverzüglich eingefordert wird. Die Beziehungen zu öffentlichen Akteuren sind dagegen nicht reziprok, sondern einseitig zu Lasten der Unternehmer: Sie zahlen Steuern, erhalten aber vom Staat keine angemessene Gegenleistung (siehe I 17, I 27). "Wenn das Gespräch auf die Politik kommt, spucken alle Gift. [...] Sie informieren dich, dass du einen Antrag stellen kannst auf diese oder jene Förderung, sie versprechen dir das Blaue vom Himmel, aber am Ende bekommst du nie etwas. Entweder kamst du nicht in die Auswahl oder die Gelder sind ausgegangen" (I 12). Unter Konkurrenten aber unterstützt man sich. Man hilft sich mit Material und Maschinen aus (siehe I 12, I 14, I 16). Die Trends sind so kurz, dass es sich mitunter nicht lohnt, eine spezielle Maschine anzuschaffen. "Vielleicht bleibt das Produkt nur ein paar Monate auf dem Markt, und du gibst Millionen für eine Maschine aus und was machst du dann damit? In die Ecke stellen?" (I 12). Man leiht sich die Maschine lieber vom Konkurrenten aus. Die Kooperation geht bis zur Vermittlung von Kunden. "Wenn ein Kunde zum Beispiel ein bestimmtes Produkt haben will, das ich nicht herstelle, schicke ich ihn ihm. Und sie machen das auch. Es gibt einen Austausch an Informationen. Auch wenn sie Metallfassungen herstellen, machen sie Produkte, die ich nicht mache, oder in einem Preissegment, das ich nicht bediene. Es gibt viele Möglichkeiten" (I 11) mit Konkurrenten zu kooperieren. Sie tauschen sogar die eigenen Produkte aus. "Ich gebe einem ein Modell, sage ihm: 'Verkaufe es mir, ich mache dir einen guten Preis:' Er verkauft es als seines. Ich verkaufe sagen wir in Spanien, er verkauft in Griechenland. Es freut mich, dass er es dort verkauft" (I 16). Der Ausbau des eigenen Vertriebsnetzes wäre zu kostenaufwendig.

Wie der Austausch von Material mit den *competitors* organisiert ist, zeigt der Fall eines Unternehmers im Distrikt 1, der unmittelbar nach Beendigung des Interviews einen Telefonanruf von einem Konkurrenten aus seinem Distrikt erhält⁵⁰. Der Konkurrent beginnt das Gespräch mit der Frage nach dem Gang der Geschäfte. "Im Moment sehr ruhig" (I 14). Dann kommt der Konkurrent zum eigentlichen Grund seines Anrufs. Er benötigt dringend 600

⁵⁰ Durch Manipulation der Telefonanlage erlaubt der befragte Unternehmer das Mithören des Gesprächs.

Kernelemente ("Seelen") für Brillenbügel und fragt, ob ihm der Unternehmer (I 14) aushelfen könne. Dieser will im Lager nachsehen und eine halbe Stunde später zurückrufen. Nach Beendigung des Telefongesprächs sagt der Unternehmer: *"Wenn ich ein guter Konkurrent bin, sehe ich zu, dass er seine 'Seelen' bekommt"* (I 14). Und wenn er die Teile nicht im Lager hat, ist er dann ein schlechter Konkurrent? *"Ich habe sie nicht im Lager. Ich telefoniere jetzt herum. Irgendwo werde ich die 600 Stück auftreiben. Ich werde zusehen, dass er sie bekommt. Denn eines Tages könnte ich auf dem trockenen sitzen und etwas brauchen"* (I 14). Der Unternehmer erbringt die Leistung – unter Zuhilfenahme mindestens eines anderen, vermutlich mehrerer Konkurrenten – gerade auch im Hinblick auf eine eigene mögliche zukünftige Notlage, in der er auf die Unterstützung dieses Konkurrenten zählen kann. Wie dieser Unternehmer weiter erklärt, wende man sich in einem solchen Fall nicht an den Lieferanten. Dieser würde erst nach 10 bis 20 Tagen liefern. Vermutlich habe sich der Konkurrent auch nicht bei der Bestellung verrechnet, sondern schlicht Ausschuß produziert. Das könne jedem passieren. Ein anderer Unternehmer kommentiert seine Kooperation mit Konkurrenten folgendermaßen: *"Denn du könntest immer einen Gefallen brauchen"* (I 16).

Die Unternehmer in den untersuchten Distrikten waren nicht immer so kooperationsbereit (siehe I 12, I 16, I 25). *"Vor ein paar Jahren war das nicht so. Es gab eine große Krise in der Brillenbranche. Viele, sehr viele haben zugemacht. Diejenigen, die geblieben sind, sind diejenigen, die etwas offenere Einstellungen haben. Es ist unnütz, zwischen uns Kämpfe zu führen. Es ist besser, uns gegenseitig zu helfen und den Kunden nach Hause zu bringen, hier her zu uns. Wenn er erst einmal hier ist und es Arbeit gibt, gibst du ihn untereinander weiter"* (I 16). Die Erfahrung lehrte und überzeugte die Unternehmer, dass die Fähigkeit zur Kooperation – möglichst ohne sich von einem einzigen Partner abhängig zu machen – ausschlaggebend für den Fortbestand eines Unternehmens ist. Die letzte große Krise der 90er Jahre überlebten nur diejenigen Unternehmen, deren Inhaber mit ihren *"Kollegen"* (I 25), d. h. mit ihren Konkurrenten im Distrikt 1 kooperierten.

Unternehmer, die mit ihrem Unternehmen die Marktführerschaft anstreben, unterhalten zu ihren *competitors* keine direkten Beziehungen. Aufgrund der hohen Unternehmensdichte im Distrikt sind alle *competitors* über Zulieferer aber indirekt miteinander verbunden und die befragten Unternehmer sind sich dessen auch bewußt (siehe I 21, I 26). In Bezug auf eine Ressource läßt sich selbst in diesen indirekten Beziehungen in gewisser Weise Reziprozität erkennen und zwar in Form von konsequentem Nicht-Austausch von Arbeitskräften. Wie noch gezeigt wird, begründen die Unternehmer dieses Verhalten mit *fair play*. Das Prinzip der

Gegenseitigkeit und Ausgewogenheit ist auch hier wirksam, wenn es sich auch im Unterlassen eines Ressourcenaustauschs äußert: Wer den Konkurrenten keine Arbeitskräfte abwirbt, braucht auch kein Abwerben der eigenen Arbeitnehmer zu befürchten. Es ist ein gegenseitiges Nicht-Geben und Nicht-Nehmen. Dieses "*gentlemen agreement*" (I 2b) gilt in allen drei Distrikten in allen Unternehmenskategorien.

Reziproke Beziehungen sind auf einen längeren Zeitraum angelegt und in der Zeit stabil. Dieses Merkmal trifft auf die untersuchten Netzwerkbeziehungen zwar grundsätzlich zu, bedarf aber – wie bereits gezeigt⁵¹ – einer Spezifizierung. Bei genauerer Betrachtung nämlich setzen sich die langfristigen Kooperationsbeziehungen aus einer Reihe von aufeinanderfolgenden Einzelprojekten zusammen. Die in den untersuchten Distrikten hergestellten Produkte (Seh- und Sonnenbrillen, Schuhe, Sportausrüstung, Sport- und Freizeitmode) geben durch ihre starke Abhängigkeit von Trends und Jahreszeiten nicht nur den Rhythmus der Produktentwicklung vor, sondern sie bestimmen letztlich die Anforderungen an den Produktionsprozeß und damit auch den Bedarf an Kooperationspartnern je nach deren Kompetenzen. Die Akteure selbst bezeichnen die Gesamtheit der am Produktionsprozeß beteiligten Kooperationspartner als "Mannschaft". Bei jedem neuen Projekt werden bei der Auftragsvergabe diejenigen Geschäftspartner bevorzugt, die zur Mannschaft gehören und mit denen also bereits Kooperationsbeziehungen bestehen. Können die Mannschaftsmitglieder entweder die Auftragsmenge nicht alleine bewältigen oder aber reichen ihre Kompetenzen für die Herstellung des neuen Produktes nicht aus, werden zusätzliche Anbieter aus dem Distrikt berücksichtigt und in die Mannschaft aufgenommen. Nur in den seltenen Fällen, in denen im Distrikt kein Unternehmen ein bestimmtes Produktteil herstellen kann, wird ein Anbieter außerhalb des Distrikts gesucht.

Für eine bestimmte Leistung werden in den einzelnen aufeinanderfolgenden Projekten möglichst dieselben Mannschaftsmitglieder herangezogen. Auf diese Weise wahren einige Kooperationsbeziehungen viele Jahre, andere hingegen werden im Extremfall lediglich für den Bearbeitungszeitraum eines einzigen Projekts für einige Monate eingegangen. Insgesamt allerdings ist der Hang zu möglichst langfristigen Kooperationsbeziehungen unverkennbar. Alle befragten Unternehmer geben an, dass sie zu ihren Kooperationspartnern – Zulieferern, Lieferanten, Distributoren, aber auch Mitarbeitern – und sogar zu Kunden langjährige Beziehungen unterhalten. Neugründer wenden sich an die Zulieferer ihrer früheren

⁵¹ siehe Teil 3, I. 2.

Arbeitgeberfirmen (siehe I 11, I 16). Die Unternehmer nennen dafür folgende Gründe: *"Wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, wechselt man nicht"* (I 13). *"Wenn du mit einem gut zusammenarbeitest versuchst du, ihn zu halten"* (I 1), *"denn für uns ist es besonders wichtig, eine gewisse Kontinuität zu haben und eine gewisse Qualität"* (I 26; siehe auch I 3, I 30). Derselbe Manager, Sohn und designierter Nachfolger des Inhabers eines der größten Unternehmen im Distrikt 2 erklärt: *"Wir ziehen es vor, eventuell etwas mehr zu bezahlen. Es kommt nicht auf die 1000 Lire Unterschied an, sondern die Beziehung ist wichtig, und die Qualität aufrecht zu erhalten"* (I 26; siehe auch I 17).

Auch wenn in diesen Aussagen andere Gründe in den Vordergrund gestellt werden, so erfolgt die Bevorzugung langjähriger Geschäftspartner bei der Auftragsvergabe keineswegs allein aus Loyalität, Solidarität oder Selbstlosigkeit, sondern durchwegs aus ökonomischem Kalkül. Am deutlichsten wird ein Unternehmer aus dem Distrikt 1: *"Wenn man erst einmal eine Beziehung zu einem Zulieferer aufgebaut hat, neigt man dazu, bei ihm zu bleiben. Gerade weil: Wir wissen, dass sie ausreichend regelmäßig Arbeit mit uns haben und du hast einen vertrauenswürdigen Zulieferer, der dich betreut. Wenn du etwas brauchst, -. Wenn du wechselst und einen neuen findest, na ja, weißt du nicht, wie er arbeitet, es ist alles erst in Gang zu bringen und alles neu zu erarbeiten"* (I 19). Der zitierte Unternehmer rechnet anschließend beispielhaft vor, was er gewänne, wenn er mit einem neuen Zulieferer zusammenarbeitete, der für eine Produktkomponente – angenommen – Lire 100 pro Stück weniger verlangte als sein langjähriger Kooperationspartner. Zuerst dauerte es lange, bis die Qualitätsanforderungen geklärt wären. Bei der ersten Lieferung gäbe sich der neue Zulieferer Mühe, alles richtig zu machen und die Frist einzuhalten, bei der zweiten Lieferung könnte es schon zu Verzögerungen kommen, weil entweder die Qualität immer noch nicht stimmte oder der Auftrag beim neuen Zulieferer keine Priorität vor Aufträgen anderer Auftraggeber hätte. Die gesamte Produktion wäre behindert, er käme mit seiner Lieferung in Verzug, müßte eine Vertragsstrafe bezahlen oder würde den Auftrag oder gar den Kunden verlieren. Letztendlich stünde dem eingesparten Einkaufspreis ein Schadensrisiko gegenüber, dessen Ausmaß die Einsparungen um ein Vielfaches überstiege. Auf seinen Kooperationspartner dagegen kann er sich verlassen. *"Ich kann Ihnen 1000 Beispiele dafür bringen, dass die [Zulieferer-]Betriebe salti mortali machen, um uns die Sachen zu liefern, weil sie wissen, dass wir sie dringend brauchen"* (I 30). Und die Qualität stimmt immer. Ein anderer Unternehmer beschreibt es folgendermaßen: *"Wenn ein Neuer [Zulieferer] kommt, muß man probieren, man muß aufpassen. Man ist skeptisch. [...] Das erste Mal geht es vielleicht gut, das zweite Mal auch. Und bei der dritten Lieferung kommt das Problem. Und möglicherweise kommt ein großes."*

Und das nur für eine Differenz von 100 oder 200 Lire. Deshalb passiert folgendes: Wenn einer mit einem [Zulieferer] zusammenarbeitet, auch wenn er ein bißchen mehr zahlt, wechselt er gewöhnlich nicht. Wenn der [Preis-]Unterschied wirklich groß ist, probiert man es vielleicht. Aber dann kann man keine Medaille mehr gewinnen. Wenn der Unterschied groß ist bedeutet das, dass man Abstriche [in der Qualität] machen muß" (I 17). Kurz: Gerade angesichts der hohen Trendabhängigkeit der Produkte, der kurzen Produktionszyklen und der hohen Qualitätsstandards ist unter rein ökonomischen Gesichtspunkten allein ein niedrigerer Einkaufspreis als Kriterium für den Wechsel von einem langjährigen Kooperationspartner zu einem anderen Zulieferer nicht schlagkräftig genug. Jenseits aller Loyalität und Sympathie sprechen also aus Sicht der Auftraggeberfirmen vornehmlich ökonomische Gründe – die Pünktlichkeit der Lieferung, die Qualitätsgarantie, die Zeitersparnis wegen nicht nötiger Kontrollen beim Auftragnehmer – für langfristige Geschäftsbeziehungen.

Trotz mehrerer Dutzend Zulieferer, die an der Herstellung eines einzigen Produktes beteiligt sind, gibt es im allgemeinen keine Probleme bei der Einhaltung der Liefertermine. Nur wenn es generell eine starke Nachfrage am Markt gibt, wird es schwierig, weil alle Unternehmen im Distrikt viel zu tun haben. Gerade in solchen Momenten zeigt sich die Überlegenheit langfristiger Beziehungen, letztlich auch weil die Bearbeitung der Aufträge langjähriger Kooperationspartner Priorität hat. *"Auch deshalb versuchst du, immer die gleich Zulieferer zu behalten. Denn du weißt schon, wie schnell sie liefern. Jetzt haben wir einen neuen Zulieferer [für eine neue Komponente]. Wir liefern normalerweise das Produkt 90 Tage nach der Bestellung aus. Der braucht aber 90 Tage, um an uns das Material zu liefern, also kamen wir in Verzug" (I 19).* Der Grund, weshalb er dennoch mit diesem Zulieferer zusammenarbeitet: *"Er hat das Patent auf die Seitenbügel und wir sind auf ihn angewiesen" (I 19).* Letztlich beruht die Bevorzugung langfristiger Geschäftsbeziehungen also nicht auf reiner Loyalität gegenüber den eigenen Kooperationspartnern. Die Motivation für dieses Verhalten erwächst nicht aus rein ethischen Gründen, sondern aus ökonomischem Kalkül. Verlässlichkeit ist für die venetischen Unternehmer eine ökonomische Größe und wird kapitalisiert, d. h. sie läßt sich im Einzelfall in konkreten Geldbeträgen ausdrücken.

Das Rechenbeispiel des oben zitierten Unternehmers erklärt, warum ein Unternehmer grundsätzlich selbst dann einem Kooperationspartner treu bleibt, wenn er dieselbe Produktkomponente von einem Konkurrenten seines Zulieferers zu einem niedrigeren Preis beziehen könnte. Wenn dieser Konkurrent nicht neu auf den Markt drängt – und sich mit Hilfe des Preisnachlasses also offensichtlich seinen Markteintritt erleichtern will (siehe I 30) -

, versucht ein Unternehmer allerdings mit seinem Kooperationspartner zu klären, wie dieser günstigere Preis zustande kommen könnte und ob die Möglichkeit bestünde, die Produktionskosten ohne Beeinträchtigung der Qualität zu senken (siehe I 19, I 30, I 41). Oder der Unternehmer verringert das Auftragsvolumen seines Kooperationspartners und bezieht dieselbe Produktkomponente von beiden Anbietern (siehe I 36, I 37, I 38, I 39). Dadurch verringert er kurzfristig sein Risiko und baut, wenn ihn die Leistung überzeugt, langfristig eine weitere Kooperationsbeziehung auf. Schließlich bezieht er die Ware insgesamt vom günstigeren Anbieter.

Die hier erläuterte Verhaltensweise bleibt allerdings vielfach eher theoretische Überlegung denn konkret umgesetzte Strategie. Der für die Zulieferbeziehungen verantwortliche Manager des größten Unternehmens im Brillendistrikt erklärt: *"Aber es ist schwierig, dass das passiert. [...] Es ist sehr unwahrscheinlich, dass sich ein historischer Zulieferer [...] in ungebührlicher Weise bereichert und betrügt. Denn er weiß sehr gut, dass die anderen nur auf den Augenblick warten, sich in den Markt einzufügen. Ich würde ausschließen, dass so etwas vorkommt. Aber natürlich könnte es sein. [...] Sehr oft ist es so, dass die Neuen Dumpingangebote machen, um in den Markt einzutreten. Ich solchen Fällen bewertet man von Fall zu Fall, ob es sich lohnt, es zu probieren. Es kann durchaus vorkommen, dass Neue dazukommen. Aber ich würde sagen, dass bisher [...] das Problem eher im Gegenteil das war, Zulieferer zu finden. Es gibt keinen Überschuß an Zulieferern, sondern wir müssen immer nach welchen suchen"* (I 30). Zudem betonen alle in den Distrikten 1 und 2 befragten Unternehmer, dass sich die Produkte der Zulieferbetriebe wie auch der *terzisti* weder im Preis noch im technologischen Standard noch in der Qualität unterscheiden. *"Unsere Brillen haben nichts Revolutionäres"* (I 11), sagt ein Unternehmer über das eigene Produkt. *"Brillen können wir hier alle machen"* (I 16). Und: *"Die Preise sind mehr oder weniger fest"* (I 4). Es gibt *"Preislisten"* (I 20). Sie werden von den Auftraggeberfirmen bestimmt. *"Sie wissen, wie man arbeitet, wie viele Arbeitskräfte es dafür braucht. Die Auftraggeber. Es liegt an der jeweiligen Werkstatt, die Zeit maximal auszunutzen"* (I 20). Kommt es dennoch vor, dass ein lokaler Zulieferer sein Produkt unter dem üblichen Preis anbietet, so ist das für alle anderen im Distrikt ein sicheres Zeichen dafür, dass er in großen Schwierigkeiten steckt und bald schließen wird. *"Wenn sich einer für weniger Geld anbietet, einen Artikel für weniger Geld herstellt, ist das einzige, dass er sich selber kaputt macht, denn er wird in kurzer Zeit schließen"* (I 20). *"Wenn sie mir einen Kunden wegziehen, indem sie sich ausverkaufen, dann sollen sie das tun. [...] Denn im nächsten Jahr sind diese Konkurrenten vom Markt verschwunden"* (I 4). In einem einzigen Fall, so erklärt ein Unternehmer des Distrikts 1,

dessen Unternehmen sowohl Brillen mit eigener Marke als auch als *terzista* für andere *final firms* herstellt, habe er über eine auftraggebende *final firm* tatsächlich einen Lieferanten gefunden, der eine Produktkomponente zu einem niedrigeren Preis herstelle⁵². In dem konkreten Fall hatte der Unternehmer (I 19) mehrere Saisons für die *final firm* und also mit diesem bestimmten Zulieferer zusammengearbeitet. Er hatte dadurch Gelegenheit, die Zuverlässigkeit und die Qualität der Leistung über einen längeren Zeitraum zu prüfen und die Beziehung zu vertiefen. Schließlich bezog der Unternehmer auch für die Brillen, die er unter der eigenen Marke herstellt, die Produktkomponente von diesem Zulieferer und beendete die Geschäftsbeziehung zu seinem früheren Kooperationspartner. Es handelt sich allerdings um einen nationalen und nicht um einen lokalen Anbieter. Dass ein Unternehmer den lokalen Zulieferer allein wegen des Stückpreises wechselt, bleibt also weitgehend theoretische Spekulation und erlangt jedenfalls in Bezug auf lokale Geschäftspartner nur selten praktische Relevanz. In der Praxis werden neue Zulieferer nur dann in die Mannschaft aufgenommen, wenn im Vergleich zu den vorangehenden Saisons neue Produktkomponenten oder Verarbeitungsverfahren notwendig sind. *"Es gibt einen harten Kern von Zulieferern. Darüber hinaus kann es ein neues Produkt, ein neues Erfordernis geben und du dehnt dich aus. [...] Normalerweise jedenfalls ist die Basis der Zulieferer seit Jahren gleichbleibend"* (I 25).

Auch aus Sicht der Auftragnehmerfirmen lohnen sich langfristige Geschäftsbeziehungen. Fühlen sich die Auftraggeber von ihnen gut *"betreut"* (I 19), können sie auch dann mit einem einigermaßen stabilen Auftragsvolumen rechnen, wenn die Nachfrage auf dem Markt schwankt. *"Ich behandle sie besser als die Meinigen [Arbeitnehmer]. Wenn es wenig Arbeit gibt, schicke ich eher die Meinigen in den Urlaub, als die externe Arbeit auszusetzen. Denn ansonsten riskiere ich, dass sie anderswo hin gehen oder sie verlieren ihre -, denn sie haben nur das. Sie leben nur davon. Das ist eine Verantwortung"* (I 27). Auch die Verhaltensweise dieses Auftraggebers beruht nicht auf Selbstlosigkeit, sondern letztlich auf ökonomischem Kalkül: Die Zuverlässigkeit langjähriger Zulieferer bringt ihm deutliche Vorteile. *"Sie sind integraler Bestandteil meines Betriebes geworden. Ich weiß, dass ich mit ihnen zusammen 10 produzieren kann. Alleine kann ich nur 6 produzieren. [...] Und was mache ich? Ich nehme Aufträge für 12 an"* (I 27). Im Ergebnis aber erreichen die Schwankungen auf dem Markt die

⁵² Zur Erinnerung: Die Zusammenarbeit der *final firms* zur Bewältigung großer Auftragsvolumina ist in den untersuchten Distrikten allgemeine Praxis. Erhält eine *final firm* einen großen Kundenauftrag, der ihre eigene Kapazität übersteigt, so beauftragt sie ihrerseits einen *terzista*, eine bestimmte Stückzahl des Produkts herzustellen. Damit sich die vom *terzista* hergestellte Ware in nichts von der in der *final firm* selbst hergestellten unterscheidet, werden dem *terzista* sämtliche erforderlichen Produktkomponenten geliefert oder anliefern lassen.

Zulieferer auf diese Weise nur in abgeschwächter Form oder jedenfalls zeitverzögert. Gegenüber reinen Marktbeziehungen bieten langfristige Kooperationsbeziehungen also beiden Vertragsparteien, Auftraggebern wie Auftragnehmern, erhebliche ökonomische Vorteile.

Die Redundanz ist ein wichtiges Element der untersuchten Beziehungen. Sie macht das vernetzte Produktionssystem mit Dutzenden von Zulieferern und unter Zuhilfenahme mehrerer *terzisti* überhaupt erst möglich. Ein Unternehmer unterhält parallele Beziehungen zu mehreren Zulieferern mit derselben Kompetenz, aber auch zu mehreren *terzisti*, auf deren Kooperation er zur Bewältigung eines großen Auftragsvolumens angewiesen ist. Letztlich sind diese *terzisti* seine Konkurrenten oder doch zumindest potentielle Konkurrenten. Sie müssen über dieselbe Kompetenz wie er selbst verfügen, damit die Produktqualität garantiert ist. Die Unterschiede zu seinem Unternehmen als auftraggebende *final firm* liegen eventuell in der Größe des Betriebs und, vielfach, in den finanziellen Möglichkeiten für das Marketing. Oft ist der einzige Unterschied auch einfach der, dass der Kunde den einen Unternehmer sympathischer als den anderen findet (siehe I 1, I 16). *"Mehr oder weniger ist das Produkt hier in der Gegend von allen gleich. Du verkaufst, weil du etwas mehr hast als der andere, Sympathie, Art, deine Persönlichkeit. Es hängt nicht vom Produkt ab"* (I 16). Beim nächsten Mal könnte der Kunde anders entscheiden. Der andere Unternehmer könnte zum Zug kommen und die Hilfe von *terzisti* brauchen. Zudem ist die Auftragslage instabil. Die Arbeit ist *"wie ein Gummiband: Einen Monat gibt es viel, im nächsten wird sie weniger. Du brauchst jemanden. [...] : 'Diesen Monat habe ich viel Arbeit. Hilf mir, sie zu erledigen.' Im nächsten Monat hat er Arbeit und gibt mir etwas davon ab. Du hilfst dir so. Du brauchst dich gegenseitig"* (I 16). Insofern ist es für die befragten Unternehmer wichtig, Beziehungen und Kontakte zu möglichst vielen tatsächlichen oder potentiellen Kooperationspartnern zu unterhalten. Die Redundanz der Kooperationsbeziehungen hat aus Sicht der venetischen Unternehmer auch noch einen anderen klaren Vorteil. *"Wir versuchen auch immer, mit mehreren zusammenzuarbeiten, um keine Wiederholungen in den Produktlinien zu haben"* (I 28). Produkte wie Ski- oder Joggingschuhe oder auch Brillen lassen keine unbegrenzten Möglichkeiten beim Design zu. Die internationalen Kunden wollen für ihre Marken dennoch deutlich unterscheidbare Produktlinien. Die Kooperation mit verschiedenen Komplementoren kann der Kreativität sehr förderlich sein und den Anforderungen der individualisierten Nachfrage besser gerecht werden. Aus demselben Grund stellen einige Unternehmer im Bereich Design gerne Branchenfremde ein: Sie bringen neue Ideen (siehe I 5, I 26).

Die Machtbeziehungen sind in den untersuchten Netzwerken heterarchisch und polyzentrisch. Die Rollen und damit auch die Machtverhältnisse verändern sich in den untersuchten Netzwerken ständig. Die Unternehmen *switchen* zwischen den Unternehmenskategorien. Einmal vergibt ein Unternehmer Aufträge an *terzisti*, in einem anderen Projekt arbeitet er selbst als *terzista* oder sogar als Zulieferer für eine andere *final firm*. Ein Unternehmer, der mit seinem Betrieb auf die Herstellung und Verarbeitung eines speziellen Kunststoffes spezialisiert ist, beliefert nicht nur *final firms* im Distrikt mit Produktkomponenten. Er stellt auch direkt für internationale Modefirmen Accessoires her und gehört mit seinem Unternehmen also je nach Projekt gleichzeitig verschiedenen Unternehmenskategorien an. Die Unternehmen bewegen sich nicht nur in zeitlich aufeinanderfolgenden Projekten von einer Unternehmenskategorie zur nächsten, sondern zählen auch gleichzeitig zu mehreren. Viele der befragten Unternehmer sind obendrein, alleine oder mit verschiedenen Partnern, Inhaber mehrerer Unternehmen auch in verschiedenen Branchen. Sie betätigen sich als Immobilienmakler, als Berater, besitzen gastronomische und landwirtschaftliche Betriebe. Unter diesen Umständen kann sich schwerlich eine Hierarchie und ein Machtzentrum im Distrikt herausbilden.

Große Unternehmen haben im Netzwerk gegenüber kleinen nicht automatisch mehr Macht. Das Produkt ist ein *"Bündel von Ideen"* (I 4, I 28), an dessen Entwicklung und Herstellung kleine Unternehmen ebenso maßgeblich beteiligt sind wie große. Selbstredend sind die Beziehungen interdependent. Große Unternehmen hängen von kleinen ab. *"Folglich bildete sich ein Distrikt von kleinen Betrieben, die sich den Konzernen, die Support brauchten, als Dienstleister anboten"* (I 26). Die Beziehung ist *"nicht eine reine Zulieferbeziehung, sondern eine partnership"* (I 26; ebenso I 30). Die großen Unternehmen versuchen zu ihren Zulieferern *"nett zu sein"* (I 33), d. h. ihnen regelmäßig Aufträge zu erteilen, um sie als Kooperationspartner nicht zu verlieren. Sie sind *"integraler Bestandteil meines Betriebes"* (I 27) und für die Produktentwicklung wesentlich (siehe I 26). Die Inhaber kleiner spezialisierter Unternehmen sind sich dieser Tatsache durchaus bewußt und entsprechend selbstbewußt, auch mit Blick auf die ausländische Konkurrenz. *"Denn mein Produkt ist Teil des Gesamtprodukts. Wenn ich es nicht mache, macht es ein anderer, aber die Komponenten sind inzwischen so sehr spezialisiert, vielleicht mehr als die Arbeitskraft, die die Schuhe selber herstellt, denn unsere Maschinen und Technologien findet man nicht so leicht in Entwicklungsländern. In Taiwan sind sie jetzt dazu in der Lage, aber sie haben lange dafür gebraucht und wir haben ihnen die Maschinen und alles hingeschickt"* (I 27) erklärt ein

Unternehmer aus dem Distrikt 2, der auf die Herstellung und Verarbeitung eines bestimmten Kunststoffes spezialisiert ist.

Das Prinzip der Kooperation in heterarchischen Machtstrukturen findet sich nicht nur in den zwischenbetrieblichen, sondern ebenso in den innerbetrieblichen Beziehungen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt ganz wesentlich von den Mitarbeitern ab. *"Ein Unternehmen ist nie der Erfolg eines Einzelnen, sondern einer Mannschaft. Wenn man diese Mannschaft gut zusammenstellt, läuft das Unternehmen. Sonst nicht"* (I 2a). Es ist *"nicht die klassische Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer, es ist eine enge Freundschaft"* (I 5). *"Ich will Kooperation"* (I 1). Ein Unternehmer berät sich mit seinen Mitarbeitern darüber, ob er – angesichts der angespannten Marktsituation – einen wenig lukrativen Auftrag annehmen sollte und überläßt ihnen die endgültige Entscheidung (siehe I 23). Mitarbeiter sind *"Vertrauensperson[en]"* (I 4). Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmer beruht auf gegenseitiger Anerkennung. Ein Unternehmer, der schon in Rente gehen könnte, erklärt stolz: *"Mich jagt hier keiner raus. Auch weil ein Referendum unter den Angestellten durchgeführt werden müßte"* (I 27). Was für kleine und mittelständische Betriebe gilt, trifft auch auf die großen zu. Ein Manager im größten Unternehmen des Brillendistrikts erklärt, es bestünde eine *"sehr enge Beziehung zur Unternehmensleitung"* (I 30). *"Es ist nicht so, dass es eine große Distanz zur Unternehmensleitung gibt. [...] Der Generaldirektor ist von hier und ist seit vielen Jahren im Unternehmen. Er kennt sehr viele, kennt alle Abteilungsleiter und viele darüber hinaus und hat die totale Kontrolle, Kontrolle im Sinne von persönlichem Kennen. Es sind Beziehungen, die auf Verlässlichkeit, gegenseitigem Kennen, Glaubwürdigkeit gründen, die historisch sind, die auch außerhalb des Unternehmens bestehen"* (I 30). Das Unternehmen, längst ein multinationaler Konzern, der in den USA zwei Handelsketten aufkaufte, ist aus der Sicht des Leiters im Bereich Einkauf für Zulieferteile *"im Grunde genommen [...]noch ein kleines Unternehmen, in dem es noch sehr starke menschliche und persönliche Beziehungen gibt"* (I 30).

Auch die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind reziprok, auf gegenseitigem, ausgewogenem Geben und Nehmen gegründet und möglichst langfristig angelegt. Ein Unternehmer aus dem Distrikt 2 formuliert die Beziehung zu seinen Mitarbeitern folgendermaßen: *"Sie bekommen, was sie brauchen, aber sie geben auch das, was ich brauche"* (I 27). Der Unternehmer braucht eine zuverlässige Arbeitsleistung und "Gefälligkeiten" wie etwa Überstunden am Abend, an Wochenenden und Feiertagen (siehe I 4, I 14); er gibt dafür einen sicheren und gut bezahlten Arbeitsplatz, ein gutes Betriebsklima

(siehe I 27), Respekt (siehe I 1) und Wertschätzung (siehe I 27, I 30). *"Man muß eine Gruppe haben, eine Mannschaft, denn der Wert eines Betriebes bestimmt sich durch die Mitarbeiter – die deine Anstrengungen schätzen und du schätzt ihre"* (I 27). Auch die Beziehungen zu Mitarbeitern sind möglichst langfristig. *"Ich habe das Glück, Leute zu haben, die seit 20 Jahren hier sind"* (I 14). Außerdem sind die Arbeitsplatzbeschreibungen sehr allgemein gehalten und lassen viel Raum für Neigungen und Interessen der Arbeitnehmer. Überhaupt wird die Eigeninitiative der Mitarbeiter geschätzt und gefördert – auch dann, wenn sie sich selbständig machen wollen (siehe I 3, I 18, I 22, I 23, I 27). Unter diesen Bedingungen ist es möglich, dass sich etwa ein einfacher kaufmännischer Angestellter bis zum Geschäftsführer emporarbeitet, weil er das gute persönliche Verhältnis zu den Inhabern des Unternehmens und die Freiräume nutzt, die sich ihm über die reine Erfüllung seiner Aufgaben hinaus im Unternehmen bieten (siehe I 32). Zeigt ein Mitarbeiter ein besonderes Interesse für eine Tätigkeit, hat er persönliche Neigungen und Fähigkeiten, die über das Anforderungsprofil seines Arbeitsplatzes hinausgehen, so erhält er die Möglichkeit, diese im Unternehmen einzubringen. Andererseits führt es nicht selten zur Kündigung gerade leitender Angestellter, wenn die innerbetrieblichen Strukturen zu straff und zu hierarchisch organisiert sind. Sie gründen lieber, meistens zusammen mit Partnern, ein eigenes Unternehmen, stellen *"selber etwas auf die Beine"* (I 12) und setzen ihre Vorstellungen von einem innovativen Betrieb um (siehe I 12, I 23), an dem *"alle gemeinschaftlich beteiligt"* (I 11) sind. *"Es hätte schließlich gereicht, uns ein bißchen mehr Vertrauen zu schenken"* (I 11) und ihre *"Begeisterung"* (I 12) und ihren Einsatz zu schätzen.

Die Netzwerkbeziehungen sind lose gekoppelt. Die Teilnahme an einer Mannschaft ist freiwillig und nur für die Dauer eines Projekts bindend. Die einzelnen Unternehmen wahren ihre Autonomie und die befragten Unternehmer sind auch sehr bedacht darauf, nicht zu sehr von einem einzigen Auftraggeber abzuhängen. Deshalb ist die Vernetzung mit möglichst vielen Unternehmern aus ihrer Sicht ideal. Andererseits greifen Unternehmer bei der Auftragsvergabe am liebsten auf frühere Kooperationspartner zurück, sofern ihre Kompetenz einschlägig für das neue Projekt ist. Auf diese Art und Weise sind die Beziehungen lose genug, um eine Schließung der Netzwerke gegenüber ihrer Umwelt, ein sogenanntes *Lock-in* zu vermeiden, aber auch fest genug, dass Wissen in einer Mannschaft über die einzelnen Projekte hinaus akkumuliert werden kann. In den untersuchten Beziehungen gelingt das Erfolgskriterium von Unternehmensnetzwerken, das Ursula Liebhart (1997) als die Balance zwischen loser und fester Kopplung bezeichnet.

Die langfristigen Geschäftsbeziehungen werden teilweise auch mit einem bestehenden Vertrauensverhältnis begründet. *"Wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, wechselt man nicht"* (I 13). Dieses Vertrauensverhältnis zeigt sich darin, dass *"ich nicht dauernd erklären muß, dass die Produkte qualitativ hochwertig sein müssen. Mittlerweile kennen sie uns und wissen, was sie uns liefern müssen. Sie kennen die Lieferzeiten und unseren Bestellrhythmus, [...]. Es ist eine sehr zuverlässige Zusammenarbeit"* (I 13). In dieser Erklärung bleibt aber offen, um welche Art von Vertrauen es sich handelt. Vertrauensbeziehungen brauchen Zeit – Vertrauen ist integraler Bestandteil reziproker Beziehungen – und sie sind personell getragen. In der Tat ist die Personengebundenheit ein wichtiges Merkmal der untersuchten Netzwerkbeziehungen. Die Einschätzung der befragten Unternehmer, alle Unternehmer in ihrem Distrikt zu kennen, beruht vor allem auf der Tatsache, dass sie zu ehemaligen Mitarbeitern des eigenen Unternehmens oder denen ihrer Zulieferbetriebe weiterhin persönliche und zumeist informelle Kontakte pflegen (siehe I 5, I 14, I 15) und dass sie sich mit Lieferanten und überhaupt mit jedem, der daran Interesse zeigt, über ihre Arbeit unterhalten (siehe I 22, I 27). *"Ich kenne eine Person, die dort drinnen arbeitet, die früher einmal in einem anderen Unternehmen gearbeitet hat, das ich kannte. Deshalb kennen wir uns so ziemlich alle in der Branche"* (I 14). Auch suchen die venetischen Unternehmer ihre Kooperationspartner vornehmlich unter ihnen persönlich bekannten Unternehmern. Sie kooperieren, *"weil es Bekanntschaften innerhalb der Betriebe gab, die bei dieser Gelegenheit vertieft wurden"* (I 15). Dies gilt nicht nur für Kooperationen mit lokalen Partnern. Gerade auch in einem unsicheren Kontext wie einem ausländischen Markt verlassen sich die venetischen Unternehmer etwa auf Distributoren, die sie auf einer Messe oder bei anderer Gelegenheit persönlich kennengelernt haben (siehe I 1, I 21, I 27). *"Es sind immer direkte persönliche Kontakte"* (I 10). Danach gefragt, warum er Vertriebsgesellschaften gerade in Deutschland, Österreich und den USA gegründet habe, antwortet ein Unternehmer aus dem Distrikt 2: *"Die Gründe sind die: Wo wir die geschicktesten Leute fanden, die uns am meisten Vertrauen schenkten"* (I 21). Der zitierte Unternehmer hatte ein paar Jahre in der Schweiz in einem großen Unternehmen gearbeitet, das Skischuhe herstellte, bevor er 1970 in seinen Heimatort zurückkehrte und mit seiner Frau ein sehr erfolgreiches eigenes Unternehmen gründete. Er stützte sich dabei auf Vertriebsleute und Kunden aus der Schweiz. *"Ich kannte sie, weil wir dort praktisch zusammen gelebt haben"* (I 21). Er und seine Frau waren zwei der Hunderte von Arbeitern in jener Schweizer Skischuhfabrik gewesen. Die Beziehungen bestehen auch zum Zeitpunkt der Befragung 30 Jahre später noch fort.

Auch bei Betriebsgründungen in osteuropäischen Ländern nutzen die Unternehmer frühere Bekanntschaften zu Technikern oder Unternehmern mit Landeskenntnissen (siehe I 6, I 22, I 29a, I 29b). *"Wir haben einen Techniker, der kroatisch spricht"* (I 29a), erklärt ein Unternehmer, der seinen Betrieb in Italien im Jahr 1999 aufließ und in Kroatien ein neues Unternehmen gründete. Er lernte diesen Techniker *"vor zehn Jahren kennen, weil er in einer Fabrik arbeitete, mit der ich zu tun hatte im Zusammenhang mit dem Unternehmen, das ich hier in Italien hatte"* (I 29a). Das Netz personengebundener Geschäftsbeziehungen reicht bis nach Vietnam und Korea. Ein Unternehmer aus dem Distrikt 2 entwirft als Designer Sport- und Freizeitschuhe für Weltmarktführer, aber auch für kleinere Unternehmen. Mit seinen 5 Angestellten fertigt er lediglich die Muster selbst. Manchmal liefert er einem Kunden nicht nur das Design, sondern vertragsgemäß eine bestimmte Stückzahl des fertigen Produkts. Bei der Bearbeitung dieser Aufträge ist er auf andere produzierende Unternehmen angewiesen. In solchen Fällen arbeitet er mit Unternehmen in Vietnam und Korea zusammen. Zu dieser Kooperation kam es durch *"Bekanntschaften, die man hat"* (I 5). Sie kamen folgendermaßen zustande: Zu Beginn seiner Unternehmertätigkeit arbeitete er mit einem Unternehmen zusammen, das die von ihm entworfenen Sportschuhe in Vietnam herstellen ließ und für das er die Produktion vor Ort kontrollierte. *"Das war der Anfang, da habe ich einige Leute kennengelernt"* (I 5). Ihre Leistung überzeugte ihn und als er für einen anderen Kunden das fertige Produkt liefern sollte, war es für ihn naheliegend, auf die Bekanntschaft in Vietnam zurückzukommen. Ein Mal im Monat fliegt meistens er selbst, manchmal auch einer seiner Mitarbeiter nach Vietnam, *"um die Produktion zu kontrollieren"* (I 5). Die Vorliebe der venetischen Unternehmer für die Zusammenarbeit mit ihnen persönlich bekannten Unternehmern beschränkt sich also keineswegs auf die Beziehungen innerhalb des Industriedistrikts. Es handelt sich vielmehr um ein grundsätzliches Verhaltensmuster: Die venetischen Unternehmer sind stets bestrebt, persönliche Beziehungen aufzubauen und sie stützen sich bei ihren geschäftlichen Aktivitäten am liebsten auf diese persönlichen Beziehungen – unabhängig davon, ob ihr Aktionsradius lokal, regional, national oder international ist.

Ebenso verhält es sich mit der Vorliebe der venetischen Unternehmer für persönliche Kontakte und *face-to-face*-Kommunikation. Die beste Art des Kontakts ist *"hinfahren"* (I 6, I 21, I 22, I 26, I 27, I 30), danach kommt das Telefongespräch. Vom Schriftverkehr inklusive e-mail halten die befragten Unternehmer nicht viel. *"Ich glaube mehr an das Telefongespräch"* (I 5). Er telefoniere *"sehr, sehr viel"* (I 5), auch wenn er nicht sonderlich gut englisch spreche. *"Aber die Dinge kommen voran, also versteht man mich. Am Telefon*

*finde ich anhand der Antworten heraus, wie die Situation ist, wie es läuft. In der e-mail gibt es keine Kommunikation, sie ist kalt. Schreiben ist kein Kontakt" (I 5). Die venetischen Unternehmer bevorzugen "den menschlichen Kontakt" (I 5; siehe auch I 30, I 31), d. h. mindestens telefonieren, am besten sich treffen. Übrigens ist eine Folge der Vorliebe für personengebundene und *face-to-face*-Beziehungen die, dass Zulieferer und *terzisti* einer *final firm* direkten Kontakt zu Auftraggebern und Kunden und mithin die Möglichkeit erhalten, sie abzuwerben (siehe I 2a, I 10, I 14, I 19). Gerade solche Gelegenheiten bieten oft die Möglichkeit, die Unternehmenskategorie des *terzista* zu verlassen. Das Verhalten ist zwar nicht fair, aber auch nicht zu vermeiden. Im Grunde kann ein Unternehmer, dem sich solch eine Gelegenheit bietet, sie gar nicht ungenutzt lassen.*

Die Vorliebe für *face-to-face*-Beziehungen erklärt auch, wie vor allem technische Mitarbeiter in Unternehmen all die Kontakte zu Zulieferern, Lieferanten und Geschäftspartnern ihres Arbeitgebers haben können, die ihnen im Moment der Unternehmensgründung so hilfreich sind. Auch die Arbeitssuche verläuft nach den beschriebenen Kommunikationsmustern. Die meisten Mitarbeiter finden Unternehmer, weil sie *"vorbeikommen"* (I 23), d. h. sich persönlich vorstellen oder über die Flüsterpropaganda. Sucht ein Unternehmer Arbeitskräfte, so fragt er seine Mitarbeiter, ob sie jemanden kennen (siehe I 27). Suchen Arbeitnehmer eine neue Herausforderung, so versuchen sie, *"sich auf den Markt [zu] bringen"* (I 32). Stellenanzeigen in Zeitungen sind die Ausnahme. Kein einziger Mitarbeiter wurde durch das Arbeitsamt vermittelt. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass es in den Distrikten einen großen Mangel an Arbeitskräften gibt. *"Ich spreche nicht von qualifiziertem Personal, sondern wirklich nur von Fabrikarbeitern"* (I 22). Führungspersonal vermitteln Headhunter. Aufgrund der großen Dichte von Unternehmen können sie aus einem *"Pool von Führungskräften"* (I 26) schöpfen.

Bemerkenswerterweise reicht aus Sicht der befragten Unternehmer gerade bei Kontakten im nächsten Umfeld vielfach ein Telefongespräch. Bei größerer räumlicher (und kultureller) Distanz ziehen sie es vor, hinzufahren und den Geschäftspartner persönlich zu treffen. Dieses Verhaltensmuster gilt für Kundenbeziehungen ebenso wie für Kooperationsbeziehungen. Gerade zu Kunden ist *"der direkte persönliche Kontakt"* (I 5) wichtig. Der zitierte Unternehmer aus dem Distrikt 2 war kurz vor dem Interview in Norwegen gewesen, *"um den Betrieb kennenzulernen, weil ich das für die Zusammenarbeit für wichtig halte. Vorher waren die Norweger bei mir gewesen. In Norwegen habe ich gesehen, dass auch für sie der menschliche Kontakt wichtig ist. Jetzt gibt es einen intensiveren Austausch"* (I 5).

Unternehmer aus dem Distrikt 2, die im Ausland, in Kroatien, Rumänien, Bulgarien, China etc. einen eigenen Betrieb gründeten oder dort Kooperationspartner haben, fahren regelmäßig ein Mal pro Woche entweder selbst dorthin oder schicken einen ihrer Mitgesellschafter oder einen leitenden Angestellten (siehe I 6, I 22, I 26, I 31). *"Wir haben Leute, Italiener, die in China arbeiten. [...] Die Manager [unseres Unternehmens in] Taiwan sind Chinesen, aber es fahren oft italienische Manager hin"* (I 26). Telefonischer Kontakt besteht täglich. Die Vorliebe der venetischen Unternehmer für persönliche Kontakte und, wenn irgend möglich, für *face-to-face*-Kommunikation bleibt auch dann aufrechterhalten, wenn sie ihr Netzwerk auf andere Regionen Osteuropas und Ostasiens ausdehnen.

Die venetischen Unternehmer unterhalten zu ihren Partnern multiplexe Beziehungen. Zu derselben Person pflegen sie Beziehungen unterschiedlichen Inhalts und erfüllen damit ein weiteres Erfordernis erfolgreicher Netzwerkbeziehungen. Die venetischen Unternehmer unterhalten zu Auftraggebern, zu Zulieferern, zu Mitarbeitern und selbst zu Kunden freundschaftliche Beziehungen. Mitarbeiter sind *"Freunde. Ich kann immer auf sie zählen"* (I 5), auch dann, wenn sie den Betrieb verlassen haben. *"Seit mehr als 25 Jahren arbeite ich Seite an Seite mit dem Personal. Dadurch entsteht eine starke Bindung auch auf zwischenmenschlicher Ebene"* (I 2a). Mitarbeiter überzeugen durch Können und Sympathie (siehe I 5). Bei der Gründung des eigenen Unternehmens, bei schlechter Auftragslage, bei der Verlagerung von Betriebsteilen ins Ausland, immer stützen sich die befragten Unternehmer auf Freundschaften. Es sind immer Freundschaften, die sie überwiegend mit Gleichaltrigen *"im Berufsleben erworben"* (I 6) haben (siehe I 2b, I 8, I 10, I 11, I 22). Im Distrikt 1 treffen sich die Unternehmer einer Mannschaft etwa ein Mal im Monat zum Abendessen. Im Sommer laden sie sich gegenseitig zum Grillen ein, im Winter treffen sie sich in einem Restaurant. Die Kontakte werden auch dann noch gepflegt, wenn sie beruflich eigentlich nicht mehr interessant sind, wie etwa der Fall eines Unternehmers aus dem Distrikt 1 zeigt, der seine "Freunde" aus dem Distrikt 2 immer noch *"ein Mal im Jahr"* (I 2a) trifft, obwohl er weder in diesem Distrikt wohnt noch weiter in der Sportartikelbranche tätig ist. Ein anderer Unternehmer drückt es folgendermaßen aus: Man schließt Freundschaften, *"echte Freundschaften. [...]Vielleicht machst du 10 Jahre nichts miteinander, aber dann ergibt sich eine Gelegenheit"* (I 22). Selbst wenn der kurz- und mittelfristige Nutzen der Kontakte nicht ersichtlich ist, so werden sie dennoch aufrechterhalten. Sie könnten einmal nützlich sein. Schaden können sie indes nie.

Die geschäftliche und die private Sphäre sind eng verflochten. Sogar mit Kunden schließen Unternehmer Freundschaft und verbringen mit ihnen zusammen den Sommerurlaub (siehe I 35). Das Vermischen von Privat- und Berufsleben ermöglicht die berufliche Nutzung verschiedener Netzwerke. Die Multiplexität hat noch einen anderen Aspekt: Auch Konkurrenten sind Freunde. Die beiden Beziehungsinhalte – Konkurrenz und Freundschaft – schließen sich nicht aus. In einem Falle verbringen Unternehmer samt Familie den Jahresurlaub miteinander. Privat sind sie Freunde. Auf dem Markt aber sind sie Konkurrenten (siehe I 26). Selbst zu ehemaligen Geschäftspartnern, von denen sie sich mittlerweile getrennt haben und von denen sie wie in einem Fall sogar enttäuscht sind, weil sie ihnen einen Kunden abgeworben haben (siehe I 2a) unterhalten Unternehmer weiter Kontakte. *"Geschäftliche Kontakte gibt es nicht mehr, weil wir Konkurrenten sind"* (I 2a). Wohl aber bestehen die privaten Kontakte fort.

Über die Multiplexität hinaus fällt die ähnliche Gestaltung privater und geschäftlicher (Netzwerk-)Beziehungen ins Auge. Nicht nur sind sie in beiden Fällen reziprok, personengebunden und vertrauensbasiert. Die befragten Unternehmer verweisen auch selbst von der privaten bzw. familiären auf die geschäftliche Sphäre und umgekehrt. So gibt ein Unternehmer aus dem Distrikt 2 an: *"Ich versuche, mich auch gegenüber meinem Sohn wie ein Manager zu verhalten. In dem Sinne, dass ich zu ihm gesagt habe: 'Dein Budget ist dieses. Verwalte es!' [...] Ich würde es mit Wohlgefallen sehen, wenn du studieren würdest und einen Universitätsabschluss erlangen würdest. Ich gebe dir meine Unterstützung bis zu einem bestimmten Alter. Wenn du Auslandserfahrung machen würdest, dort arbeiten würdest. Ich möchte, dass du dich mit 30, wenn du diese Erfahrungen gemacht hast, fragst: 'Fühle ich mich bereit, in das Unternehmen einzutreten?' Vor 30 will ich dich im Unternehmen nicht haben. [...] Ich habe ihm eine finanzielle Unterstützung gegeben, aber nicht in anderen Dingen"* (I 31). Dafür war die Ehefrau zuständig. Andererseits sind die Zulieferer *"Teil der Familie, der Handelsfamilie"* (I 30). Es seien in Wirklichkeit auch gar keine Zulieferbeziehungen, sondern tatsächlich *"partnership[s]"* (I 30). Für einen Unternehmer aus dem Distrikt 1 ist sein Unternehmen *"wie ein Sohn"* (I 2a). Ganz ähnlich drückt es ein als Experte befragter Berater aus (siehe I 51). Das Unternehmen sei wie ein eigenes Kind. Wenn es laufen gelernt habe, wende man seine Aufmerksamkeit einem anderen Kind (d. h. Projekt) zu. Die privaten und geschäftlichen Beziehungen überlappen sich nicht nur: Die Gestaltung der Beziehungen weist auch in beiden Sphären Parallelen auf.

Die Familie ist den befragten Unternehmern sehr wichtig. Alle geben an, dass sie mittags nach Hause fahren, *"sofern ich in Italien bin"* (I 51). *"Ich bin nur 20 Minuten zu Hause, aber ich muß nach Hause fahren"* (I 20). Der zitierte Unternehmer, der seinen Kleinbetrieb der Familie wegen nicht nach Rumänien verlegen will, sagt als einziger, er habe *"ausreichend Zeit"* für die Familie. Alle anderen bedauern entweder die wenige Zeit (siehe I 5) oder erklären, um die Kinder kümmere sich die Frau (siehe I 1, I 12, I 31). Im Distrikt 2, so ein Unternehmer, hätten viele seiner Generation erst mit 30, also "sehr spät" geheiratet und hätten nur ein Kind. *"Ich war in den ersten Jahren so konzentriert auf die Arbeit, dass ich gar nicht an Familie dachte. Viele Unternehmer hier haben nur ein Kind"* (I 22). Er selbst ist 46, seine Tochter 15. *"Sicherlich hat meine Familie Opfer gebracht. Das weiß ich wohl. Ich hatte auch Glück: Meine Frau kümmerte sich um die Tochter, denn ich hatte einfach nicht die Zeit"* (I 22). Der zitierte Unternehmer ist durchaus kein Einzelfall (siehe I 5, I 18, I 31). Wenn die Ehefrau ebenfalls berufstätig ist und im Betrieb mitarbeitet (siehe I 10, I 17, I 21, I 25⁵³), erfordert das eine straffe Organisation. Ein Unternehmer aus dem Distrikt 1 beschreibt den Tagesablauf folgendermaßen: Morgens werden die Kinder von der Großmutter zur Haltestelle des Schulbusses gebracht, am Nachmittag holt sie sie wieder ab. Wenn er und seine Frau nach Hause kommen ist das Abendbrot zuzubereiten, er geht noch kurz in den (geerbten) Obst- und Gemüsegarten. Dann wird gegessen und die Kinder gehen zu Bett. So ging das die ganze Schulzeit hindurch (siehe I 8). Im Ort gibt es die älteste Ganztagschule der Gegend. Auch im Distrikt 2 besuchen die Kinder berufstätiger Eltern die Ganztagschule. *"So lernten sie auch englisch"* (I 25). Anschließend kommen sie in den Betrieb, machen dort die Hausaufgaben oder spielen, fahren *"mit dem Gabelstapler"* (I 26) und lernen ganz selbstverständlich, wie Brillen oder Sportschuhe gemacht werden (siehe I 17, I 21, I 26, I 31). Familie ist den venetischen Unternehmern wohl wichtig, aber es ist nicht so, dass sich ihr ganzes Leben um die Familie drehen würde. Eher schon dreht sich das ganze Familienleben um den Betrieb.

Von den insgesamt 41 befragten Unternehmern sind alle über 30-Jährigen verheiratet, von den unter 30-Jährigen 2 von 5. Ein Unternehmer ist geschieden, einer lebt in Trennung. Seine Noch-Ehefrau ist Mitinhaberin des Betriebs. *"Noch"* (I 24) lautet der einsilbige Kommentar. Die *"enge Verquickung von Familie und Unternehmen"* (I 11) dürfte bei steigender Scheidungsrate einige Turbulenzen verursachen. Einige Stimmen verlangen schon, man

⁵³ einzige Ausnahme bildet die Ehefrau eines Kleinunternehmers, die seit vielen Jahren in einem Betrieb arbeitet und dort *"eine Bezugsperson"* (I 8) in ihrem Bereich ist und deshalb nicht kündigen wollte. Der Unternehmer hat sich erst sehr spät selbständig gemacht und auch seiner Frau fehlen nur wenige Jahre bis zur Rente.

müsse sich den Gegebenheiten anpassen und bei der Nachfolgeproblematik neben den Kindern auch die Geliebte bzw. die zweite Ehefrau berücksichtigen (siehe I 23).

Was die Herkunftsfamilie anbelangt, so haben die befragten Unternehmer eine enge Bindung zu ihren Eltern. Diese sind bei der Unternehmensgründung insofern eine unentbehrliche Stütze, als sie entweder einen privaten Kredit gewähren oder aber bei der Bank als Bürge eintreten. Aus einigen Interviews wird deutlich, dass Eltern auch gegenwärtig die Einkommen der Familienmitglieder bündeln und so für die Projekte ihrer Kinder größere finanzielle Ressourcen bereitstellen (siehe I 12, I 17, I 24, I 28). Zu Geschwistern haben die befragten Unternehmer keine starken Bindungen. Die meisten Geschwister, die zusammen ein Unternehmen gründen, trennen sich wieder (siehe I 21, I 22, I 25, I 26).

Das Netz persönlicher, reziproker Beziehungen der venetischen Unternehmer ist gleichzeitig ein Netz gegenseitiger Abhängigkeiten. *"Ich habe eine gute Freundschaftsbeziehung und gegenseitiges Vertrauen zu Leuten, die ich weiterbringe"* (I 28). Unter Freundschaftsbeziehungen versteht der zitierte Unternehmer Beziehungen zu Geschäftspartnern, denen er Aufträge verschaffte oder die er bei der Gründung ihres Unternehmens finanziell und durch Aufträge unterstützte. Selbstverständlich erwartet er seinerseits von ihnen Loyalität und Unterstützung. Sogar zwischen den *competitors* gibt es diesen Austausch von Gefälligkeiten. *"Wenn ein Kunde zum Beispiel ein bestimmtes Produkt haben will, das ich nicht herstelle, schicke ich ihn ihm. Und sie machen das auch"* (I 11). Die Unternehmer helfen sich gegenseitig und fühlen sich dadurch sicherer. Ein einziger der befragten Unternehmer erkennt in der Interdependenz eine gegenseitige Abhängigkeit. Es handelt sich um einen Unternehmer aus dem Distrikt 2, der jahrelang als Versicherungsmakler arbeitete, bevor er einen eingearbeiteten Handwerksbetrieb kaufte. Er kam als Quereinsteiger in die Branche und hatte Mühe, von den übrigen Unternehmern im Distrikt anerkannt zu werden. *"Wenn du mit 30 keine Schwielen an den Händen hast"* (I 27), werde man nicht ernst genommen und müsse sich erst beweisen. Dieser Unternehmer gibt als einziger an, ganz bewußt nie – vor allem finanzielle – Hilfe von Freunden erbeten zu haben. Er habe von niemandem abhängig sein wollen und von Anfang an lieber mit *"Institutionen"* (I 27), d. h. mit *"zwei, drei Banken"* (I 27) zusammengearbeitet. Sein Verhältnis zu den Banken ist allerdings alles andere als unpersönlich und unterscheidet sich nicht wesentlich von den *"Freundschaftsbeziehungen"* der übrigen Unternehmer im Distrikt. *"In der Kneipe hört man das. Wenn ich höre, dass 2 Angestellte frei sind, die bei Tizio arbeiteten, weil er Personal abgebaut hat, keine Arbeit hat, Probleme hat, dann gehe ich zur Bank. Ich weiß ja, mit*

welcher er zusammenarbeitet. Und frage: 'Sag mal, in dem Betrieb, seid ihr da dabei, ihm alles wegzunehmen?' Dann heißt es: 'Die Werkstatt wird geschlossen.' Oder: 'Er gibt sie ab an einen anderen. Es ist alles schon geplant. Er geht.' Dann sage ich mir: 'Vorsicht' (I 27). Ob das Informationen seien, die von der Bank weitergegeben werden sollten? "Nein. [...] Die Sache ist die: Wenn es Vertrauen gibt – also, ich bringe ja alles dahin [zu den Banken]. Wenn ich Verantwortung Ihnen gegenüber habe und Sie sagen mir: 'Ich gehe dort zur Tür hinaus', dann sage ich: 'Seien Sie vorsichtig. Der Weg ist verriegelt. Es wird dort gebaut. Wenn Sie den Weg nehmen wollen, lassen Sie Vorsicht walten. Wenn ich ein bißchen Bekanntschaft, Zuneigung, Freundschaft oder was es sein kann, Wertschätzung habe. Es ist doch nicht so, dass ich dann nichts sage. Sondern: 'Seien Sie vorsichtig. Man weiß nicht. Versuchen Sie, zu verlangsamen'. Es sind keine verpflichtenden Informationen. Es ist nicht so, dass sich jemand dadurch verpflichtet. Außerdem weiß man natürlich nicht, wer sie mir gegeben hat. Man weiß doch nicht, wer sie mir gibt" (I 27). Der zitierte Unternehmer erklärt diesen "reservierten Zugang" (I 27) zu Informationen, die dem Bankgeheimnis unterliegen, mit derselben "Freundschaft", die andere Unternehmer für die Charakterisierung ihrer Zusammenarbeit mit Zulieferern, Mitarbeitern oder Konkurrenten im Distrikt ins Feld führen.

In diesen personengebundenen Netzwerkbeziehungen gelten mündliche Absprachen. Es "zählt hier das Wort noch mehr als das Schriftliche" (I 31), sagt einer der Inhaber eines besonders innovativen Unternehmens im Distrikt 2, das Freizeitschuhe herstellt. Im Distrikt 1 machte sich etwa der Inhaber eines Mikrounternehmens selbständig, nachdem ihm ein anderer Unternehmer zugesichert hatte, ihm regelmäßig Aufträge für die Fertigung flexibler Brillenbügel zu erteilen. Die Abmachung wurde durch Handschlag besiegelt und hält bereits seit über 10 Jahren. Im Distrikt 3 geben alle befragten Unternehmer – auch solche, die ausschließlich mit internationalen Kunden zusammenarbeiten – an, keine schriftlichen Verträge abzuschließen. Was schriftlich festgehalten werde, seien lediglich Projektbeschreibungen, aber keine formalen Verträge. Einziger Kommentar hierzu: "Wenn der Kunde nicht bezahlt, hat er kein Geld" (I 33). Dann müsse im schlimmsten Fall ein Mahnverfahren eingeleitet werden. Ein Vertrag, der den Geschäftsabschluß formal besiegelt, nütze in einem solchen Fall auch nichts.

Ein anderer wichtiger Aspekt von Vertrauensbeziehungen ist die Fairness. Was die venetischen Unternehmer unter *fair play* verstehen, drückt einer von ihnen folgendermaßen aus: "Wir versuchen uns gegenseitig nicht zu schaden" (I 31). Derselbe Unternehmer nennt es "Seriösität" und "eine gesunde Konkurrenz" (I 31), ein anderer spricht von "professionelle[r]

Ethik" (I 3). Die Unternehmer versuchen, sich *"ehrlich in den Markt [einzufügen]"* (I 12). Ein Bereich, in dem die Unternehmer versuchen fair zu sein, betrifft den Arbeitsmarkt. Sowohl im Distrikt 1 als auch im Distrikt 2 geben die befragten Unternehmer an, dass sie bei ihren *competitors* keine Arbeitskräfte abwerben (siehe I 14, I 26). Wenn sich ein Mitarbeiter aus einem Konkurrenzunternehmen bei ihnen vorstellt, rufen sie den *competitor* an und klären, ob er den Mitarbeiter *"gehen lassen will"* (I 14). Zumindest im Distrikt 1 war das nicht immer so. *"Dann gibt es den Lohntüten-Krieg. Vor 10 Jahren gab es die Manie, aber dann haben wir gesehen, dass die Angestellten mehr verdienen als ihre Arbeitgeber"* (I 12). Fairness bringt aus Sicht der venetischen Unternehmer mittelfristig bis langfristig ökonomische Vorteile.

Der Fairness-Aspekt ist eng mit der bereits erwähnten Verlässlichkeit und mit dem freiwilligen Eingehen sozialer Verbindlichkeiten über die formalen Verträge hinaus verknüpft. Nicht nur werden von den Mitarbeitern und auch von den Zulieferern "Gefälligkeiten" erwartet. Mitarbeiter arbeiten bei Bedarf auch am Abend oder am Wochenende (siehe I 4, I 14), Zulieferer beschaffen die Produktkomponenten in Rekordzeiten (siehe I 27, I 30). Die venetischen Unternehmer empfinden ihrerseits eine Art "Fürsorgepflicht" für ihre Arbeitnehmer (siehe I 23, I 27), für ihre Zulieferer (siehe I 22, I 27), die sie selbst *"externe Satelliten"* (I 22) nennen und sogar für ihre *competitors* (siehe I 12). Auch der oben zitierte Unternehmer, der sich nie auf Freunde, sondern immer auf Banken stützt, erwartet von seinen Banken letztlich die Wahrnehmung dieser Fürsorgepflicht (siehe I 27). Als er sich selbständig machte, so ein Unternehmer aus dem Distrikt 1, wäre es ein Leichtes gewesen, die Kunden seines früheren Arbeitgebers abzuwerben, aber *"das ist nicht korrekt. Du bringst die Beschäftigten jenes Unternehmens in Gefahr, vor allen Dingen. Wenn du eine Idee hast, dann mach und tu, aber mache es aus eigener Kraft"* (I 12). Noch einmal: Fair heißt vor allem, sich unter Netzwerkpartnern gegenseitig nicht zu schaden – und zwar unabhängig davon, ob es sich um tatsächliche oder um potentielle Kooperationspartner aus dem Netzwerk handelt oder ob eine zukünftige Kooperation sogar unwahrscheinlich erscheint. Innerhalb des Netzwerks gilt *fair play*. Ein Unternehmer aus dem Distrikt 2, der als einer der letzten seine Produktion nach Rumänien auslagerte, empfand die Entscheidung *"am Anfang schmerzhaft. Wenn du eine Wahl dieser Art triffst, mußt du Opfer bringen. Nicht nur du, auch dein Personal. Denn ich mußte Personal reduzieren. Ich mußte externe Werkstätten reduzieren, [...] Aber leider sind dies Entscheidungen, die der Unternehmer treffen muß, wenn er weitermachen will"* (I 22). Grundsätzlich schiebt ein Unternehmer bei seinen Entscheidungen nicht allein auf den eigenen ökonomischen Gewinn, aber wenn es um das Überleben des eigenen Unternehmens geht, stößt die "Fürsorgepflicht" an die Grenze. *"Denn wenn man auf dem Markt nicht mehr*

konkurrenzfähig ist, schaut der Auftraggeber – da kannst du noch so ein guter Freund sein – auf sein eigenes Interesse. Und das ist auch richtig so. Er sagt: 'Tut mir leid, A., aber ich muß anderswo kaufen, weil Sie zu teuer sind'" (I 22). "Ein Jahr kann man auch wohltätig sein, wenn es ein Freund ist. Aber nach einem Jahr muß man auch zum Freund sagen: 'Jetzt reicht es mit der Wohltätigkeit!'" (I 23). Diese schmerzhaft Erfahrung mußten im Distrikt 2 Ende der 90er Jahre viele Unternehmer machen. Viele von ihnen entschieden sich dafür, ihren Betrieb nach Osteuropa zu verlegen oder als Berater oder Führungskräfte für größere Unternehmen in Osteuropa zu arbeiten. Ratlos befindet einer der letzten im Ort verbliebenen Kleinunternehmer: "Ich kann das nicht verstehen. Sie schauen auf den Gewinn. Der Rest ist sekundär" (I 20). Offensichtlich war das jedenfalls in der Wahrnehmung dieses Unternehmers bis dahin nicht der Fall, waren neben dem Gewinnstreben auch noch andere Kriterien für die Auftragsvergabe wirksam gewesen. Diese Einschätzung bestätigen die Aussage von Unternehmern, die an ihre Zulieferer weiter regelmäßig Aufträge erteilen, auch wenn die Nachfrage auf dem Markt gerade gering ist (siehe I 27) und denen die langfristige Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern wichtiger ist als der Preis (siehe I 17, I 19, I 26). Es geht nicht um das reine Profitstreben. Wenn aber die Konkurrenzfähigkeit des eigenen Unternehmens nicht mehr gewährleistet ist, wenn der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist, dann bröckeln alte Loyalitäten. Die Unternehmer im Distrikt 2 hüteten einen "Schatz von Erfahrungen, von Professionalität" (I 25), der mit der Verlegung der arbeitsintensiven Produktionsschritte ins kostengünstigere Ausland "zerstört" (I 25) wird. Ganz ähnlich beklagt ein Unternehmer aus dem Distrikt 1, dass das älteste Unternehmen im Distrikt von chinesischen Konkurrenten gekauft wurde. "Die brauchen nur das made in Italy. [...] Die kümmern sich nicht um die Beschäftigten, die hier sind" (I 12). Andererseits kommentiert ein Manager, Sohn des Inhabers eines der größten Unternehmen im Distrikt 2 und designierter Nachfolger, die Übernahme eines bayrischen Konkurrenzunternehmens folgendermaßen: "Wir entschieden vor Ort zu investieren und das lokale Gleichgewicht nicht zu zerstören" (I 26). An anderer Stelle erklärt derselbe Manager, dass er langfristige Beziehung zu einem Zulieferer gegenüber einem geringeren Stückpreis der Produktkomponente den Vorrang gibt, weil er dadurch die Qualität und Innovativität des eigenen Produkts garantiert sieht. In den Geschäftsbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette sind also außermärkliche Kooperationskriterien wirksam. Beide Vertragsparteien, Auftraggeber und Auftragnehmer, sind sich dessen bewußt und sehen darin gleichermaßen ökonomische Vorteile. Steht aber die Konkurrenzfähigkeit des eigenen

Unternehmens auf dem Spiel, werden diese außermärklichen Kriterien der Kooperation aufgeweicht.

Anderen nicht zu schaden, ihre berechtigten Interessen zu respektieren, fällt auch deshalb nicht schwer, weil nicht alle Unternehmer im Distrikt dasselbe Marktsegment und auch nicht dieselben Märkte im Auge haben, sondern in verschiedene Länder exportieren. *"Ehrlich gesagt suche ich nie den Wettstreit mit einem anderen Unternehmen, das dieselbe Arbeit macht wie ich. Ich lasse immer den Kunden entscheiden, [...] d. h. jeder sucht sich mit seiner Qualität und seinem Produkt seinen eigenen Markt"* (I 12). *"Obwohl wir competitors sind, sind wir alle gute Freunde. Jeder geht seinen Weg"* (I 25). Auch das ist ein Aspekt der Fairness: Nicht nur bilden die Unternehmer Mannschaften. Jeder spielt auch in seiner "Liga", auf seinem "Planeten" (I 14, I 15), je nach Kompetenzen, Möglichkeiten und Ehrgeiz. Die venetischen Unternehmer bekämpfen sich nicht gegenseitig und versuchen nicht, sich gegenseitig den Garaus zu machen. Jeder gibt sein Bestes. Der Kunde als außenstehende Instanz entscheidet, wessen Produkt er kauft.

Diese Einstellung wirft gleichzeitig ein Licht auf die Art des Vertrauens zwischen den Kooperationspartnern. Es ist – der Begrifflichkeit Niklas Luhmanns (2000) folgend – nicht so sehr das Vertrauen in die Person und erst recht nicht das Systemvertrauen, auf dem die Beziehungen der venetischen Distriktunternehmer gründen. *"Die einzige Unterstützung, die du hast, findest du bei deinen Konkurrenten. Das Bankensystem, das Regierungssystem und alle anderen Systeme, die wollen am Ende alle nur ihren Anteil. [...] Am Ende glaubst du an nichts mehr, an keine Institution"* (I 12). Die venetischen Unternehmer vertrauen vor allem auf die Kompetenz und auf die Zuverlässigkeit der Partner. *"Im allgemeinen, wenn einer eine Verpflichtung eingegangen ist, dann bringt er sie auch zu Ende"* (I 6), so dass es "nie" (I 6) Probleme mit der Pünktlichkeit gibt. Keiner der befragten Unternehmer stellt die Kompetenz seiner Partner, seiner Konkurrenten und selbstredend seine eigene in Frage. *"Brillen können wir hier alle machen"* (I 16). Ohne dieses Vertrauen in die Kompetenz der Netzwerkpartner könnten die befragten Unternehmer niemals solch enge Verflechtungen zu mehreren Dutzend Kooperationspartnern eingehen, um mit deren Hilfe ein stark trendabhängiges Produkt unter großem Zeitdruck herzustellen. Rein faktisch setzen sie sich durch diese Produktionsorganisation einer starken gegenseitigen Abhängigkeit aus, sie selbst empfinden es als Maßnahme zur Unsicherheits- und Risikominierung. Sie fühlen sich flexibler und freier mit einem kleineren Unternehmen, gründen lieber zwei kleine als ein größeres Unternehmen, gehen lieber Kooperationen ein als Konkurrenten vom Markt zu drängen.

Bemerkenswert ist auch ein anderer Aspekt des Vertrauens. Während unter Distriktunternehmen ausgetauschte Informationen zu technischen Belangen und zur Preisentwicklung verbindlich sind, werden Auskünfte über Kunden, etwa über deren Zahlungsfähigkeit, als nicht oder als zumindest nur eingeschränkt verbindlich betrachtet (siehe I 2b, I 17). Auch die Kooperation mit Konkurrenten zur Bewältigung eines großen Auftrages ist nicht risikofrei. Kooperation heißt, *"dass wir uns die Arbeit für die Kunden austauschen. [...] Wenn ich einen Kunden habe, den ich nicht schaffen zufriedenzustellen, rufe ich ein anderes Unternehmen an und sage ihm: 'Ich mache gerade dieses Produkt für diesen Kunden. Kannst du mir helfen? Ich verkaufe es ihm zu diesem Preis. Wenn du es auch für den Preis machen kannst ...' Aber mit allerhöchster Seriosität, denn er darf mir den Kunden nicht wegnehmen. Das funktioniert. Es gab schon solche, die mir den Kunden gestohlen haben"* (I 14). Von einer ähnlichen Erfahrung berichtet auch ein anderer Unternehmer im Distrikt 1 (siehe I 2a). Dieses Verhalten ist zwar nicht fair, wird aber *"es war klar, dass es früher oder später so kommen würde"* (I 2a). Die Kooperationspartner schließen das Risiko nicht aus und rechnen mit dem Abwerben des Kunden insbesondere dann, wenn der Konkurrent durch das neue Geschäft sein Unternehmen in einer neuen Unternehmenskategorie positionieren kann. Im Grunde, das ist allen Beteiligten klar, kann sich ein Unternehmer so eine Gelegenheit gar nicht entgehen lassen. Das *fair play* hat Grenzen. In der Tat wägen die betreffenden Unternehmer zwischen dem neuen Auftrag und dem Verlust eines Kooperationspartners ab. Nur wenn der neue Auftrag langfristig bedeutsam für die Entwicklung des eigenen Unternehmens ist, sind sie bereit, den Preis dafür zu bezahlen. Eine weitere Zusammenarbeit mit dem früheren Kooperationspartner ist nämlich in der Regel ausgeschlossen. Privat allerdings pflegt man auch weiterhin Umgang miteinander. Das Vertrauen bzw. das Maß des Vertrauens innerhalb der Netzwerkbeziehungen hängt also wesentlich von den ausgetauschten Ressourcen ab. In den untersuchten Distriktnetzwerken wirkt – der Unterscheidung Fiorenza Belussis (2002) folgend – mehr das Vertrauen auf die Fähigkeiten eines Individuums denn die Erwartung einer wohlwollenden Handlung der Netzwerkpartner.

Die Reputation ist in den untersuchten Netzwerken eine wichtige Ressource. *"In dieser Arbeitswelt zählt die Vertrauenswürdigkeit der Person viel, nicht so sehr das, was der Unternehmer verkauft, sondern seine Person"* (I 27). Die Vertrauenswürdigkeit zeigt sich in der Zuverlässigkeit, aber auch im Qualitätsbewußtsein und vor allem in der Ehrlichkeit eines Unternehmers. *"Es ist nicht so wichtig, viele Leute zu kennen. Das Wichtigste ist bekannt zu sein, bekannt für eine ernste Sache"* (I 14), also auch die Qualität des eigenen Produkts. *"Ich überziehe nicht das Messing mit Gold, um das Geschäft zu machen. Denn im nächsten Monat*

brichst du zusammen" (I 27). Die Reputation wirkt sogar mittelbar über Dritte. *"Der frühere Arbeitgeber ging immer sehr offen mit den Banken um. Wenn der Kunde nicht zahlte, ging er zur Bank, legte die Situation dar und fragte: 'Wie können wir das lösen?'"* Dadurch zeigte er *Vertrauen und Ehrlichkeit"* (I 11). Der zitierte Unternehmer aus dem Distrikt 1 machte sich mit ehemaligen Arbeitskollegen selbständig und arbeitet seitdem mit den Banken des früheren Arbeitgebers zusammen. Die Unternehmensgründer nutzen auf diese Weise beim Aufbau der eigenen Geschäftskontakte den guten Ruf ihres früheren Arbeitgebers und gegenwärtigen Konkurrenten.

Andererseits ist es in Fällen, in denen der Vorschlag zur Zusammenarbeit von einem ihnen unbekanntem Geschäftsmann kommt, sehr hilfreich, wenn der Kontakt durch einen anderen Netzwerkpartner vermittelt wird oder wenn er Referenzen von Netzwerkpartnern vorweisen kann (siehe I 22, I 29a, I 29b). Je mehr Referenzen er aufweisen kann, desto weniger gründlich wird seine Seriosität überprüft. Kontakte schaffen Kontakte. Kontakte werden aber auch als Kapital gesehen. *"Wir haben eine Reihe von Freundschaften, von Kontakten geschaffen, die es uns [...] erlauben, Sachen zu machen"* (I 28) und *"wir haben nur die Kontakte, um produzieren zu lassen, wir haben keinen Betrieb im Ausland"* (I 28). Einige venetische Unternehmer sind sogar der Meinung, dass die Kontakte zusammen mit dem Unternehmungsgeist die venetischen Exportgüter der Zukunft sein werden (siehe I 51). Sie haben eine Stiftung ins Leben gerufen, die *Fondazione di Etica ed Economia*⁵⁴ mit Sitz in Bassano del Grappa nordwestlich des Distrikts 1 und ein weltweites Netzwerk von Unternehmern aufgebaut⁵⁵.

Auch in den Kundenbeziehungen ist die Reputation ein wichtiges Gut. Viele der befragten Unternehmer geben an, keine aggressive Kundenwerbung zu betreiben, sondern von Kunden angesprochen zu werden (siehe I 3, I 5, I 8, I 12, I 14, I 27). *"Das geschieht als Folge davon, dass ein Kunde gut behandelt wurde und er dir daraufhin einen anderen Kunden schickt, der meine Produkte kauft. Aber ich habe mich nie auf die Suche nach Kunden gemacht"* (I 27). Das funktioniert auch deshalb, weil man viele Leute aus der Branche kenne. Den Rest besorgten Messen, Zulieferer und Flüsterpropaganda (siehe I 5). *"Die Kunden fand ich*

⁵⁴ (ital.) Stiftung für Ethik und Ökonomie.

⁵⁵ Die Stiftung fördert in der ganzen Welt Projekte und bildet junge Leute aus dem Ausland zu Unternehmern aus. Zur Ausbildung gehört auch ein Praktikum in einem venetischen Unternehmen. Die Unterrichtssprache ist italienisch, weil sich die Denkweise der Venetier auch in ihrer Sprache niederschlägt (siehe I 51). Die jungen Leute kehren anschließend in ihr Heimatland zurück, gründen Unternehmen und beteiligen sich ihrerseits an Projekten und Ausbildung anderer. Dadurch entsteht ein weltweites Netz von Gleichgesinnten. Die Verständigungssprache bleibt italienisch.

aufgrund des Namens, den wir uns inzwischen bei anderen Firmen gemacht hatten. Wir wurden bekannt, ohne uns selbst bekannt zu machen" (I 24). Allgemein läßt sich die Tendenz erkennen, nach Möglichkeit auch die Kundenbeziehungen nach den bisher beschriebenen Muster zu gestalten. Die venetischen Unternehmer bauen möglichst informelle und personengebundene Beziehungen zu ihren Kunden auf. Nach ihrer Einschätzung ist für das Geschäft ohnehin nicht (mehr) der Preis maßgeblich und auch in der Qualität unterscheiden sich ihre Produkte kaum. Als entscheidende Faktoren bleiben, außer der persönlichen Sympathie, der gebotene Service und eine gute Beziehung zu den Kunden. "Gut" ist eine Beziehung, wenn das *"Menschliche"* (I 30, I 31) stimmt, sie also personengebunden und informell ist, wenn *"man dieselbe Sprache"* (I 31) spricht und wenn die Beziehung lange währt, *"weil du in Symbiose mit seinen [des Kunden] Ideen kommst"* (I 27). Viele der befragten Unternehmer geben an, dass sie mit einigen ihrer allerersten Kunden immer noch zusammenarbeiten, so etwa ein Unternehmer aus dem Distrikt 1, der sein Unternehmen 1986 gründete (siehe I 10). Auch in Kundenbeziehungen wird der persönliche Kontakt gegenüber dem Schriftverkehr bevorzugt. *"In den Fällen, in denen es gelingt, einen persönlichen Kontakt herzustellen, bekommt man in 90 von 100 Fällen die Arbeit"* (I 20). Am besten ist es, wenn man sich auf Messen oder bei anderen Gelegenheiten *"persönlich kennenlernt, hinfährt"* (I 21) und wenn es einen direkten Ansprechpartner auf Seite des Kunden gibt, entweder den Inhaber selbst oder zumindest eine Führungskraft (siehe I 1, I 2b, I 5). Die Kundenorientierung, der persönliche Kontakt zum Kunden bringt aus Sicht der befragten Unternehmer einen Informationsvorsprung und Vorteile für die Innovation der Produkte. Häufig gehen Anregungen zur Innovation vom Kunden aus (siehe I 14, I 27). Insgesamt zeigt sich an den Kundenbeziehungen die Tendenz der venetischen Unternehmer, die Markt- in Netzwerkbeziehungen zu überführen.

Der Übergang von Markt- zu Netzwerkbeziehungen ist fließend bzw. kann zumindest fließend sein. Denn nicht alle Geschäftspartner der venetischen Unternehmer werden zu ihren Kooperationspartnern und schließlich zu Netzwerkpartnern. Zu klären ist also die Frage nach der Zugehörigkeit zu den untersuchten Netzwerken. Insgesamt entsprechen alle bisher analysierten Beziehungsmuster – mit einigen signifikanten Details der konkreten Ausgestaltung – den im Netzwerkdiskurs und im Industriedistrikt-Diskurs beschriebenen Praktiken der Akteure erfolgreicher Unternehmensnetzwerke. Einzige Ausnahme ist das Kriterium der räumlichen Zuordnung der Netzwerke. Die erhobenen Netzwerke haben längst den lokalen und regionalen Rahmen gesprengt. Am augenfälligsten ist die Entwicklung im Distrikt 2. Die Stadt Montebelluna ist weiterhin der "Kopf" des Distrikts, aber die Produktion

des distriktypischen Produkts erfolgt mittlerweile zum größten Teil im Ausland. Besonders viele der befragten Unternehmer lagerten seit Anfang der 90er Jahre Teile ihres Betriebs nach Rumänien aus, so dass sich um Timisoara seinerseits ein Distrikt bildete. Weniger konzentrierte Anhäufungen von Betrieben venetischer Inhaber gibt es in Kroatien, einzelne Unternehmer gründeten Betriebe in anderen osteuropäischen und vereinzelt in ostasiatischen Ländern. Die Beziehungsmuster wie regelmäßige persönliche Kontakte, Reziprozität, Personengebundenheit, Vertrauen gelten auch in diesen Beziehungen und nicht nur für die Beziehungen zu lokalen oder regionalen Unternehmern. Die Netzwerkpartner sind also nicht (mehr) allein Venetier. Der Zustrom zu den ehemals lokalen/regionalen Netzwerken aus ihrer Umwelt erfolgt in zwei Richtungen: einerseits werden Emigranten, andererseits im Ausland ansässige Unternehmer aufgenommen. Entweder wandern Menschen nach Venetien ein oder aber sie bleiben in ihrem Heimatland und die venetischen Unternehmer kontaktieren sie dort und kooperieren mit ihnen, wenn sie die Leistung und *"das Menschliche"* (I 31) überzeugt. Wenn auch das Kooperationskriterium in den Distrikten bis Ende der 80er Jahre des 20. Jhs. die lokale bzw. regionale Zugehörigkeit gewesen sein mag und überspitzt formuliert Venetier letztlich miteinander kooperierten, weil sie Venetier waren, so trifft das jedenfalls gegenwärtig nicht mehr zu.

Der Begriff des Distrikts, so wie er im Industriedistriktdiskurs definiert wird, greift für die Beschreibung der Realität der untersuchten Netzwerke zu kurz. Die Unternehmensnetzwerke sind nicht auf ein lokales Territorium begrenzt. Zwar weisen sie eine besonders starke Agglomeration von Unternehmen auf lokalem Raum auf, erstrecken sich aber in den internationalen Raum, wo es wiederum zu Agglomerationen kommen kann. Dieser Charakteristik wird unter Berücksichtigung des Merkmals des "Zentrums" und der historischen Entwicklung der Netzwerke sowie der Tatsache, dass sie sich um ein Produkt herum bilden, der Begriff "Distriktnetzwerke" besser gerecht.

Die Distriktnetzwerke haben sich seit den 90er Jahren ganz offensichtlich geändert. Sie haben die engen Grenzen des Distrikts und der Region überwunden und sich auf internationales Territorium ausgedehnt. Dennoch bedienen sich auch die befragten Unternehmer selbst weitgehend der Terminologie des Industriedistrikt-Diskurses: *"unser Distrikt"* (I 16, I 21, I 22, I 23, I 24, I 25, I 26), *"lokales System"* (I 26), *"Nord-Osten"* (I 13). Sicherlich trägt dazu auch die Tatsache bei, dass diese Begrifflichkeiten Eingang in die Politik gefunden hat⁵⁶.

⁵⁶ Anfang der 90er Jahre wurde ein Gesetz zu den Industriedistrikten erlassen, das deren Grenzen genau festlegt.

Andererseits sind sich die Venetier dessen bewußt, dass ihr sozio-ökonomisches System und letztlich sie selber ein begehrtes Studienobjekt sind, das weltweit interessiert beobachtet wird⁵⁷. *"Der Nord-Osten funktionierte, solange niemand vom Nord-Osten sprach. Sobald man vom Nord-Osten sprach, begann sein Niedergang. Ich spreche von dieser Branche"* (I 13) beklagt eine junge Unternehmerin aus dem Distrikt 1. Die Distriktunternehmer beziehen sich auf ihr sozio-ökonomisches System aber auch mit anderen Begriffen und sprechen von *"Kreis"* (I 26) oder *"Arbeitskreis"* (I 20), bestätigen ohne Zögern ihre Zugehörigkeit zu einer *"community of labour"* (I 33, I 34, I 35, I 36, I 37, I 38, I 39, I 40, I 41, I 42) oder sprechen einfach von *"wir"* (I 12, I 25). Ein einziger Unternehmer verwendet den Begriff *"Netzwerk"*: *"Denn um das Produkt der Brille herum bildete sich eine Netzwerk. Denn das Produkt geht hin und her"* (I 1). Das Netzwerk ist aus seiner Sicht Ergebnis des Produktionsprozesses. An dieser Stelle sei erwähnt, dass es in ganz Venetien allerdings keine nennenswerte Großindustrie gibt. Die Chemieindustrie erlebte ihren Niedergang in den 70er Jahren, andere Industrien mit fordistischer Produktionsorganisation siedelten sich nie an. In den Distrikten Venetiens werden außer den erwähnten Brillen, Sportartikeln und Schuhen Möbel, Fahrräder, Stühle, Haushaltsgeräte, Keramik, Schmuck, Ziegel und ähnliche Manufakturprodukte hergestellt, deren Produktionsprozeß stets in Netzwerken organisiert ist. Die Konzentration auf Produkte mit ähnlicher Produktionsorganisation ist zu auffällig, um reiner Zufall zu sein. Es ist wohl eher so, dass sich in Venetien Produkte durchsetzten, deren Produktion netzwerkförmig organisiert werden kann.

Im Distrikt selbst sind nicht die Verwandtschaftsbeziehungen, sondern vielmehr die Beziehungen zu Gleichaltrigen (siehe I 2b, I 10, I 12, I 19, I 22, I 25) und Gleichgesinnten (siehe I 1, I 15, I 31) ausschlaggebend für die gemeinsame Gründung eines Unternehmens. Diese Beobachtung weist die Richtung für die Klärung der Zugehörigkeitskriterien zum Distriktnetzwerk. Von den befragten Unternehmern sind zwei erst im Erwachsenenalter nach Venetien zugewandert und mittlerweile bestens integriert (siehe I 3, I 20), zwei Unternehmer sind re-immigriert (siehe I 1, I 21). Sowohl im Distrikt 1 wie auch im Distrikt 2 wird von zugewanderten Arbeitskräften berichtet. Aus den Aussagen der befragten Unternehmer ergibt sich für die Aufnahmekriterien in das Distriktnetzwerk folgender kleinster gemeinsamer

⁵⁷ Im Distrikt 3 war die Erhebung der Daten für die vorliegende Untersuchung dadurch erschwert, dass sich ein erheblicher Teil der kontaktierten Unternehmer weigerten, "schon wieder" für eine Untersuchung befragt zu werden. Einige erklärten etwas entnervt, sie hätten den Fragebogen schon letzte Woche ausgefüllt und weggeschickt (und meinten, es handelte sich immer um dasselbe Forschungsteam), andere erklärten brüsk, sie könnten nicht andauernd an Befragungen teilnehmen. Sie müßten schließlich auch arbeiten.

Nenner: Aufgenommen wird wer viel arbeitet, eine Familie gründet und im Distrikt Eigentum erwirbt. Gleiches gilt für die Aufnahme von Unternehmern im Ausland, nur kommt hier als Auswahlkriterium noch die Tätigkeit in der entsprechenden Branche hinzu. Das ausgeprägte Arbeitsethos belegen zahlreiche Aussagen. *"Wir brauchen Leute, die 120% geben"* (I 28), die bereit sind *"Opfer zu bringen. Denn: Schenken tut dir keiner etwas"* (I 28). Wenn die befragten Unternehmer aufgrund des angespannten Arbeitsmarktes schon gezwungen sind, ausländische Arbeitnehmer einzustellen, dann nehmen sie am liebsten Chinesen. *"Sie sind gut. Sie mögen Probleme mit der Sprache haben und Schwierigkeiten, eine Wohnung zu finden. Aber sie lernen sehr schnell"* (I 17). Sie passen sich am besten den Leistungsstandards an. Ein Unternehmer aus dem Distrikt 2, der seinen Betrieb vollständig nach Kroatien verlegte, sagt über die kroatischen Arbeitnehmer: *"Das ist die Mentalität. Sie denken, alles kommt von allein. Und hingegen ist es leider so, dass du dir alles mit Schweiß verdienen mußt. Umsonst bekommst du nichts"* (I 29b). Sie seien billig, aber *"sie arbeiten nicht. Wenn du sie ausbilst, bleiben sie nach 3 Monaten zu Hause, weil sie müde sind. Sie sind es einfach nicht gewohnt. Sie sind wirklich müde"* (I 29b). Und seine Frau, seit jeher Mitinhaberin des Betriebs, ergänzt: *"Ich finde, dass sie wirklich rassistisch sind. [...] Während wir zusehen, dass jeder alles in Ordnung hat, eine Wohnung hat und Arbeit und auch ein Stück Land kaufen kann, wollen sie das nicht"* (I 29b). Ein Experte aus dem Distrikt 1 berichtet von einem Ehepaar aus Rumänien, das mittlerweile gut integriert sei. Sie seien beide tüchtig, hätten eine Tochter, die im Ort zur Schule geht und sie hätten sich mittlerweile auch eine Wohnung gekauft (siehe I 9a).

Um Erfolg zu haben ist es wichtig, die richtigen Leute zu finden (siehe I 5, I 16, I 21). *"Man braucht Spürsinn, mehr als alles andere. Die Art zu sprechen, die Einstellung – man kann sich immer irren. Aber der Spürsinn zählt, und die Erfahrung"* (I 1). Man arbeitet zusammen, wenn man dieselbe "Lebensphilosophie" (I 22) hat, weil *"wir gut miteinander können. Es braucht eine parallele Mentalität"* (I 1), erklärt ein Unternehmer aus dem Distrikt 1, der 18 Jahre in Kanada gelebt hatte⁵⁸. Auch im Distrikt selbst ist die Fusion von Unternehmen schwierig. Es handele sich um *"unterschiedliche Realitäten, Kulturen, Bestrebungen. [...] Die Integration ist nicht einfach. Jeder Mensch hat seine eigene Art, seine eigene Kultur, verschiedene Erwartungen, verschiedene Ziele. [...] Ich wiederhole, es ist nicht einfach. Jedes*

⁵⁸ Er habe, so berichtet dieser Unternehmer (I 1) auch in Kanada versucht, sich selbständig zu machen und Brillen herstellen wollen. Es sei ihm aber unmöglich gewesen, Zulieferer für die einzelnen Produktkomponenten zu finden. In ganz Kanada sei keine winzige Schraube zu einem halbwegs vernünftigen Preis aufzutreiben gewesen und er habe deshalb sein Vorhaben wieder aufgegeben.

Unternehmen hat seine Geschichte. Die eigene Kultur abzulegen, um sich der Kultur der anderen anzupassen, ist immer ein Problem" (I 15).

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass es *commitment*-Regeln gibt. In das Distriktnetzwerk aufgenommen werden kann, wer viel arbeitet, Verantwortung übernimmt, indem er ein Unternehmen und eine Familie gründet, Eigentum erwirbt und ortsgebunden ist. Ist er nicht im Distrikt ansässig, so muß er zusätzlich in einer bestimmten Branche arbeiten. Zu den *commitment*-Regeln gehören aber ebenso das *fair play* und die Kooperationsbereitschaft. Die venetischen Unternehmer suchen nach Eigenschaften und Werten, an denen sie ihresgleichen erkennen. Auf diesen Aspekt wird bei der Analyse der Denk- und Deutungsmuster noch ausführlicher eingegangen.

Es ist durchaus denkbar, dass auch innerhalb des Distrikts lokaler Ausdehnung dieselben *commitment*-Regeln galten wie sie heute in den Distriktnetzwerken gelten. Die Bevorzugung von gleichaltrigen ehemaligen Arbeitskollegen gegenüber Verwandten für die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens ist in der Tat ein Hinweis auf die Wirksamkeit des Arbeitsethos' als Auswahlkriterium. So lange es genügend Kooperationspartner im Distrikt gab, konnte die lokale/regionale Zugehörigkeit alle anderen Auswahlkriterien verdecken.

In den untersuchten Distrikten behaupten alle befragten Unternehmer, dass jeder jeden kenne. Bei näherer Überprüfung trifft das für den Distrikt 1, nicht aber für den wesentlich größeren und komplexeren Distrikt 2 zu. Allein die Überzeugung allerdings, alle zu kennen, schafft Übersichtlichkeit und reduziert Komplexität. Um ihre Konkurrenzfähigkeit zu überprüfen, müssen sich die einzelnen Unternehmer nicht mehr auf den globalen Markt beziehen. Es reicht aus, sich an den Konkurrenten aus ihrer unmittelbaren Nachbarschaft zu messen, so dass das Feld, in dem sie sich orientieren müssen, sehr überschaubar wird. Die Einschätzung, jeder kenne jeden kommt dadurch zustande, dass jeder im Distrikt über multiplexe und redundante Beziehungen mit vielen anderen verbunden ist. Die Arbeit ist in diesen Netzwerken permanent Gesprächsthema. *"Wenn du in diesem Bereich arbeitest, redest du ausschließlich über die Arbeit. Du hörst über dieses und jenes, was einer hiervon oder davon hält, wie er über die Investitionen denkt oder darüber, wie man sich verhalten soll. Du hörst den Leuten zu und wertest aus"* (I 16). Die im Netzwerkdiskurs formulierte Forderung der kontinuierlichen Beziehungspflege ist allerdings teilweise eine Fehleinschätzung. Die Aussage des Autorenpaars Michael Piore und Charles Sabel (1989), die Cafés und Kneipen seien das Zentrum der Systeme flexibler Spezialisierung im Dritten Italien erweist sich als romantische Verklärung. Denn Unternehmern, die *"sehr, sehr glücklich"* (I 14) wären, wenn

sie es schafften, nur 10 Stunden am Tag zu arbeiten – *"Ich arbeite fast den ganzen Samstag und ca. 2 Sonntage im Monat. Meinen letzten Urlaub hatte ich 1989"* (I 14) -, die von sich sagen: *"Wir haben keine festen Arbeitszeiten"* (I 24), die *"wenn es nötig ist auch am Samstag, am Sonntag und auch zu Weihnachten und Ostern, Tag und Nacht arbeiten. Und das mache ich auch"* (I 28), die 101 Nächte im Jahr zu Hause schlafen (siehe I 31⁵⁹) fehlt für den Kneipenbesuch schlichtweg die Zeit.

Allerdings gibt es in jedem Distrikt Treffpunkte. Dazu zählt die *piazza*: *"Wenn du zwischen 5 und 7 zur piazza gehst, findest du alle dort"* (I 16). Die Unternehmer nutzen die Treffpunkte vielfach jedoch nur bei Bedarf. Der zitierte Unternehmer etwa ist selbst viel zu beschäftigt, um regelmäßig hinzugehen. Er läßt sich auf der *piazza* nur blicken, wenn er eine bestimmte Person treffen will. Am höchsten ist die Wahrscheinlichkeit, sich zu treffen, am Samstag oder am Sonntag zum Aperitif in den Cafés auf der *piazza* (siehe I 8, I 27). Im Distrikt 1 treffen sich die Unternehmer (einer Mannschaft) außerdem das ganze Jahr über ein Mal im Monat zum gemeinsamen Abendessen, im Sommer zum Grillen. Im Distrikt 2 gibt es zusätzlich die Stiftung *Museo dello Scarpone*, die als regelrechte *"Kontaktbörse"* (I 21, I 25) bezeichnet wird. Am häufigsten allerdings erfolgt der Kontakt zu Unternehmern im Distrikt, auch zu Nachbarn, telefonisch. *"Montebelluna ist nicht New York. Man kennt sich. [...] Man lebte nur 50 m voneinander entfernt, also kannte man sich und sprach miteinander. Eines Tages rief er mich an"* (I 31), berichtet ein Unternehmer vom Beginn einer langjährigen und sehr erfolgreichen Kooperation. *"Es ist nicht so, dass wir uns häufig sehen. Ich sehe öfter einen japanischen Kunden, der mich 1 Mal im Jahr besuchen kommt als meinen Nachbarn. Aber wir hören uns am Telefon"* (I 14), sagt ein Unternehmer aus dem Distrikt 1, einem Ort mit 2000 Einwohnern. *"Unter Umständen sehen wir uns nur einmal im Jahr. Der Rest sind Telefongespräche"* (I 24). Einige Unternehmer von *final firms* geben an, die distriktinternen Konkurrenten lediglich auf internationalen Messen zu treffen (siehe I 19, I 21, I 26, I 31). Offensichtlich sind sowohl für die Bestätigung der Zugehörigkeit als auch für die Vertrauensbildung im Distrikt selbst keine ständigen Interaktionen erforderlich, wie es im Netzwerkdiskurs behauptet wird. Eine Konsequenz der *commitment*-Regeln im Netzwerk ist die, dass auch der Unternehmer dazugehört, der sich nirgendwo blicken läßt, weil er viel arbeitet. Es reicht, dass Mitarbeiter, Zulieferer und Konkurrenten seine hohe Arbeitsbelastung bestätigen. Die kontinuierliche Beziehungspflege muß nicht aktiv, sondern kann in gewisser

⁵⁹ "Z. Bsp. 1999, [...] fragte sie [die Ehefrau] mich am Silvesterabend: 'Weißt du, wie viele Nächte du in diesem Jahr in unserem Bett verbracht hast?' Ich schätzte, dass es ca. 200 gewesen sein mußten. Sie antwortete: 'Nein,

Weise passiv erfolgen, indem die Zugehörigkeit von anderen Netzwerkpartnern bestätigt wird. Viel zu arbeiten ist auch eine Form von Beziehungspflege. Ohnehin kennen sich in größeren Distrikten wie dem Distrikt 2 nicht (mehr) alle persönlich oder sie kennen sich nur oberflächlich. *"Wir kannten uns schon vorher, nicht wirklich persönlich, immer nur 'ciao', 'ciao'. Nicht mehr"* (I 24). Es reicht jemanden zu kennen, der einen kennt. Gerade durch die Einbeziehung der Mitarbeiter und Zulieferer in das Distriktnetzwerk *"kursieren Gerüchte"* (I 8). Nur vor diesem Hintergrund ist die Aussage eines Unternehmers zu verstehen, der erklärt, wie eine konkrete Kooperation zustande kam. *"Ein bißchen kannten wir ihn, ein bißchen hat er sich gemeldet, ein bißchen waren es die Gerüchte, die kursierten"* (I 15). Die passive Beziehungspflege gilt nicht für Kooperationspartner außerhalb des lokalen Distrikts, wie die vielfältigen Reisen und praktisch täglichen telefonischen Kontakte zu dem Distrikt 2 und Rumänien belegen (siehe I 5, I 6, I 22, I 26, I 31).

Auch die Forderung nach einer offenen, vorbehaltlosen Kommunikation wird in den erhobenen Netzwerken nicht bestätigt. Eher ist das Gegenteil der Fall. Zwar gibt es im Distriktnetzwerk viel Transparenz in Bezug auf technische Standards und Preisentwicklungen. Ansonsten aber pflegen die venetischen Unternehmer einen indirekten Kommunikationsstil. Sie bevorzugen langfristige Kooperationen mit Gleichgesinnten gerade auch, weil nicht mehr viel erklärt werden muß. *"[...] du sprichst dieselbe Sprache"* (I 31). Sie suchen vor allem persönliche Kontakte, seien es *face-to-face*-Kommunikation oder Telefongespräche, weil sie dabei für sie wesentliche Informationen über ihren Gesprächspartner erhalten. Sie lesen zwischen den Zeilen. *"Wenn du mit dem Produktionsleiter sprichst, gelingt es dir auch zu verstehen, wie die Dinge in Rumänien laufen. [...] Wir haben ein gutes Verhältnis und uns gelingt es zu verstehen. Wenn natürlich jemand sagt, 'ich will deine Angelegenheiten wissen', dann sagen sie dir nichts. Wenn du aber mit dem Unternehmern zusammenarbeitest, dann sagen sie es dir"* (I 29b). Die offene, vorbehaltlose Kommunikation ist kein grundsätzliches Merkmal der Distriktnetzwerke. Wichtige Informationen werden gewissermaßen nebenbei erfragt, wie etwa der Fall eines Unternehmers zeigt, der während des Interviews ein Kundengespräch annimmt und gegen Ende den Kunden, wie beiläufig fragt, ob er seine Ware auch in Australien verteilte (siehe I 27). Ein andere Unternehmer berichtet, am Telefon von seinem Nachbarn erfahren zu haben, dass er große Absatzschwierigkeiten habe. Anlaß des Telefongesprächs war die Frage, ob er einen Zulieferer für eine bestimmte Produktkomponente kenne (siehe I 14).

Der indirekte Kommunikationsstil zeigt sich auch in der Konfliktlösung. Konflikte werden nicht in offenen Auseinandersetzungen gelöst. Exemplarisch ist dafür das Verhalten eines Unternehmers aus dem Distrikt 2. Wenn er erfährt, dass einer seiner Auftraggeber in finanziellen Schwierigkeiten steckt, reagiert er folgendermaßen: *"Ich verlangsame, ohne Grund. Liefere vorsichtiger aus. Ich fange an, Material nicht zu haben. Unangenehme Diskussionen zu suchen, damit er zu einem anderen geht. Denn man kennt den Weg, den Fluchtweg. Auch er weiß, dass mein Verhalten eine Flucht ist. Es ist eine stillschweigende Sache, mich entwischen zu lassen. Derjenige ist unehrenhaft, der mich verpflichtet zu bleiben, der mich mit aller Kraft festhält. Denn das heißt, dass er es mit mir hat und mich über's Ohr hauen will. Dann suche ich Streit. Wenn er unbedingt will, dass ich ihn beliebere, streite ich mit ihm und mit dem Vorwand des Streits gebe ich ihm nichts mehr"* (I 27). Die Zusammenarbeit kann nur durch Vorschieben von Kapazitätsgründen oder unterschiedlichen Vorstellungen über die Qualität aufgekündigt werden. Das offene Austragen des Konflikts würde das Ende der Beziehung bedeuten. Gerade dies aber wird im Distrikt allgemein vermieden, denn Kontakte sind wichtig. Man könnte sie noch einmal dringend brauchen. Beziehungen werden eventuell ausgesetzt, aber nicht beendet. *"Man versucht, keine Feinde zu haben"* (I 1). Dies gilt für alle Beziehungen, auch beispielsweise für die zu Lieferanten: *"Ich muß der Freund aller sein, ich versuche, sie alle auf meiner Seite zu haben, damit sie mir alles bringen, was es für die Produktion braucht"* (I 27). Selbst für Mitgesellschafter, die sich im Streit trennen gilt: *"Gewöhnlich, wenn man sich trennt, haben immer beide Seiten mit Schuld. Danach ist es nicht leicht, dies zuzugeben, aber die Zeit deckt gewöhnlich alles zu"* (I 20). Nach einiger Zeit *"beruhigen sich auch die Meere"* (I 14), sie sind sich wieder Freund. Geschäftlich allerdings haben sie nichts mehr miteinander zu tun (siehe I 14; auch I 2a). Das Konfliktverhalten der venetischen Unternehmer ist also konsensorientiert und effizient, wie es im Netzwerkdiskurs teilweise für erfolgreiche Unternehmensnetzwerke beschreiben wird. Venetier ziehen die *voice*-Option der *exit*-Option vor. Sie sind aber nicht konflikttolerant oder konfliktbereit, wie es in der Netzwerkliteratur teilweise vertreten wird. Konflikte werden nicht offen ausgefochten. Dies würde das Ende einer Kooperationsbeziehung bedeuten und die venetischen Unternehmer sind im Gegenteil sehr darauf bedacht, sich alle *"Türen offen"* (I 16) zu halten.

3.2. Handlungsmuster

In erfolgreichen Unternehmensnetzwerken gelten laut Netzwerkdiskurs folgende Handlungsstandards: Gelegenheitsorientierung, Problemlösungsorientierung, Prozeß- und Kundenorientierung, parallele Einbeziehung redundanter Informations- und Handlungsressourcen, periodische Überprüfung und Anpassung der Prioritäten, Anpassungsfähigkeit an hybride Regeln, Reziprozität, Fairness und Chancengleichheit der Partner, mannschaftliches Verhalten, grundsätzliche Handlungsautonomie der Akteure und deren freiwillige Beschränkung zur Erreichung eines gemeinsamen Interesses, Vereinbarkeit von Kooperation und Wettbewerbsorientierung. Vertrags- und Rechtssicherheit bilden den Rahmen für diese Handlungsstandards.

"Am Anfang hat es sich bei allen hier ergeben" (I 28). So oder ähnlich erklären viele der befragten Unternehmer den Beginn ihrer Selbständigkeit (siehe I 1, I 8, I 10, I 14, I 16, I 24, I 28). *"Da sagten wir: 'Versuchen wir's! Fangen wir an!'"* (I 10). Aber auch die weiteren Entwicklungsschritte ihres Unternehmens ergaben sich. *"Es war eine Gelegenheit"* (I 1) und: *"Wir packten die Gelegenheit beim Schopf"* (I 10). Diese Gelegenheiten betreffen Anfragen von Kunden oder Auftraggebern (siehe I 2a, I 8, I 10) oder von späteren Mitgesellschaftern (I 1, I 14, I 16, I 31). Es können auch Anregungen von Bekannten (siehe I 25, I 26) oder allgemeine äußere Bedingungen wie eine gute Marktlage (siehe I 5, I 12, I 22, I 24), ein zum Verkauf angebotener Betrieb sein (I 27). Alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen wurden als kleiner Handwerksbetrieb gegründet und wuchsen ganz allmählich mit der Zunahme der Aufträge. *"Wir haben ganz, ganz langsam angefangen"* (I 21). Gerade am Anfang bewegen sich die Unternehmer vorsichtig, halten die Investitionen so gering wie möglich und erbringen vor allem ein hohes Arbeitspensum (siehe I 5, I 16, I 21, I 24, I 27, I 28). *"Ich investiere eine Summe x, wenn ich sehe, dass es laufen kann, haue ich rein"* (I 28). Ein Unternehmer aus dem Distrikt 2 erklärt es als *"Philosophie der kleinen Schritte"* (I 5).

Auch die Innovationen erfolgen nach demselben Muster. Es ist eine *"Innovation in kleinen Schritten"* (I 13). Die Entwicklung neuer Produkte erfolgt in der Freizeit, *"denn sie darf im Moment nicht als Kostenpunkt zu Buche schlagen"* (I 28). Gerade die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Auftraggebern ergibt einen Innovationsvorsprung gegenüber Konkurrenten, *"weil du in Symbiose mit seinen Ideen kommst"* (I 27). Das Produkt nach den Bedürfnissen und gewissermaßen gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln ist aus Sicht der befragten Unternehmer vorteilhafter als ein Produkt selbst zu entwickeln und sich hinterher auf die Suche nach Kunden zu begeben. Neben der Sicherung von Folgeaufträgen ist die Anregung

zur Innovation durch den Kunden ein deutlicher Vorteil der Kundenorientierung. Viele Unternehmer, Zulieferer wie *terzisti* geben an, regelmäßig in den Betrieb des Auftraggebers zu fahren und sich seiner Zufriedenheit zu versichern oder vom Auftraggeber aufgesucht zu werden (siehe I 5, I 11, I 19). *"Der Verantwortliche für den Einkauf, nicht von Material, sondern von den fertigen Produkten macht alle 14 Tage seine Runde"* (I 19) in allen Zulieferbetrieben. Telefonischen Kontakt gibt es wöchentlich (I 34, I 38, I 40, I 41) oder sogar täglich (siehe I 35, I 36, I 37, I 39).

Die *"Innovation in kleinen Schritten"* (I 13) zeigt sich auch an den Produktionsanlagen. *"Wir investieren in die Technologie, aber wir machen keine Experimente"* (I 1). Vielfach werden bestehende Maschinen den Anforderungen des Produktionsprozesses angepaßt (siehe I 1, I 12). *"Man lernt durch das Arbeiten. Da man ständig mit den Maschinen arbeitet, sieht man, wo das Problem ist, was es braucht und was es nicht braucht. Es ist die Arbeit, die zur Innovation führt"* (I 20), erklärt der Inhaber eines kleinen Betriebes. Neue Maschinen werden selten in der Standardausführung gekauft, sondern vom Lieferanten den Erfordernissen des jeweiligen Betriebes angepaßt (siehe I 1, I 20). Die Innovation ist in den Betrieben ein kontinuierlicher Prozeß der Anpassung. Gerade Inhaber kleinerer Unternehmen reinvestieren den größten Teil des Gewinns wieder in den Betrieb (siehe I 1, I 12, I 25). *"Ein schönes Auto ist der letzte Gedanke. Wozu brauche ich das auch, um zum Paß hoch zu fahren? Man denkt an die Investition in die Firma. [...] Ich behalte das ein, was zum Leben reicht. Keine großen Autos. Keine Spazierfahrt auf die Malediven. Was die Firma abwirft, wird umgehend wieder in sie investiert"* (I 12).

Großen Einfluß auf die Innovation im Betrieb hat die Familie. Investitionen werden davon abhängig gemacht, ob der Sohn oder die Tochter den Betrieb weiterführen wollen (siehe I 12, I 23). Überhaupt bestimmt die Familiensituation in vielfältiger Weise die unternehmerischen Entscheidungen. Insbesondere Frauen und Ehepaare gründen ein Unternehmen, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können (siehe I 13, I 20, I 27). *"Aus Familiengründen war es besser, dass meine Mutter zu Hause blieb und bei der Gelegenheit machte sie sich selbständig, um für das Unternehmen zu arbeiten, in dem sie vorher angestellt war"* (I 13). Unternehmer ziehen aus der Verantwortung für die eigene Familie eine starke Motivation. *"Der Gedanke, dass ich nicht nur mich, sondern Menschen ins Unglück stürzen würde, die mir blind vertrauen, wog schwer. Diese Menschen ins Unglück zu stürzen, das darf einfach nicht sein"* (I 25). Andererseits unterbleiben Innovationen im Betrieb, weil es beispielsweise der Ehefrau gesundheitlich schlecht geht (siehe I 23). Im Distrikt 2 mußten insbesondere

kleine Unternehmen dem Kostendruck nachgeben und entscheiden, ob sie ihren Betrieb ins Ausland verlegen, als Berater oder Techniker für größere Unternehmen ins Ausland gehen oder sich eine andere Beschäftigung suchen. Für die letzte Option entschieden sich Unternehmer, weil sie nicht von ihrer Familie getrennt leben wollten (siehe I 4, I 20). Lieber arbeiten sie in der Gebäudeüberwachung, als Tankstellenpächter oder im Logistikbereich.

Eine der auffälligsten Verhaltensweisen der venetischen Unternehmer ist die parallele Bearbeitung verschiedener Projekte. Nicht nur gehören sie mit ihrem Unternehmen verschiedenen Unternehmenskategorien an und arbeiten sowohl als *final firm* wie auch als *terzista* wie auch als Zulieferer für andere *final firms*. Die allermeisten Unternehmer sind an mehreren Unternehmen oft auch in verschiedenen Branchen beteiligt und besitzen ein "*Paket von Betrieben*" (I 28). Wenn ein Betrieb nicht gut läuft, wird er abgestoßen (siehe I 23, I 28). Ein Unternehmer aus dem Distrikt 2 kaufte kurz vor der Gründung seines Unternehmens Ende der 70er Jahre eine Kneipe, weil er sich überlegte: "*Sollte der Betrieb nicht gut laufen – ein paar Gläschen Wein verkauft man immer*" (I 23). Das Tummeln auf mehreren Handlungsschauplätzen vermittelt den befragten Unternehmern ein Gefühl der Sicherheit und der Risikominimierung.

"*Während ich eine Sache beende, sehe ich schon die nächste*" (I 28). Ein Unternehmen oder allgemein ein Projekt sei wie ein Kind. Wenn es laufen gelernt habe, wende man sich dem nächsten zu (siehe I 51). Ebenso verhält es sich im Hinblick auf die Kooperationspartner. Die befragten Unternehmer versuchen stets, mit mehreren gleichzeitig zusammenzuarbeiten, die dieselben Kompetenzen aufweisen. Das fördert die Innovativität der eigenen Produkte (siehe I 28), gibt eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die Markterfordernisse (siehe I 16). Die redundanten Beziehungen sind aber ebenso für die Verbreitung von Informationen und für die Lernprozesse im Distriktnetzwerk wichtig. Auch deshalb fühlen sich die venetischen Unternehmer sicherer, wenn sie in möglichst viele Beziehungen eingebunden sind.

Die Praxis der mehrfachen Betriebsgründung hat auch rechtliche Gründe. Zwar wünschen sich die venetischen Unternehmer ein vom Einfluß der Politik möglichst unbehelligtes Arbeiten. "*Wenn das Gespräch auf die Politik kommt, spucken alle Gift*" (I 12). Sie nutzen aber wie selbstverständlich die Freiräume, die ihnen von politischer Seite eingeräumt werden. Alle befragten Unternehmer, die Inhaber mehrerer Kleinbetriebe sind, begründen ihre Entscheidung damit, eine Eintragung als Industriebetriebe vermeiden zu wollen. Dieser ist mit mehreren Auflagen und vor allem mit höheren Personalkosten durch die Tarifvertragsbindung

verbunden. Für die Gründung von Handwerksbetrieben gibt es nur geringe formale Barrieren. Außerdem erhalten Handwerksbetriebe Vergünstigungen etwa bei der Kreditvergabe. Nach Meinung von Experten bildet im übrigen die hohe Vertrags- und Rechtssicherheit eine wichtige Rahmenbedingung des sozio-ökonomischen Systems Venetiens (siehe I 47). Einer der befragten Unternehmer und Inhaber eines wegen der Qualität und Innovativität mehrfach ausgezeichneten kleinen Unternehmens gibt an, relativ viele Prozesse zu führen (siehe I 3), ein anderer beklagt die Häufung von Plagiaten der eigenen Produkte und die fehlenden Rechtsabkommen zum Markenschutz mit anderen Ländern (siehe I 2a).

Die Tendenz zur Mehrgleisigkeit im Berufsleben findet sich auch bei den Arbeitnehmern. Insbesondere in den 80er Jahren machten sich Arbeitnehmer selbständig, blieben aber oft auch über Jahre abhängig beschäftigt und bauten den eigenen Betrieb in ihrer Freizeit auf (siehe I 1, I 14). Gerade in der Gastronomie ist es schwierig, Personal zu finden, so dass es nicht selten vorkommt, dass junge Frauen und Männer nach Feierabend im zweiten Beruf als Bedienung arbeiten (siehe I 44). Auch gegenwärtig besitzen viele ein (ererbtes) Stück Land, auf dem sie Obst und Gemüse für den eigenen Bedarf anbauen oder einen Weinberg, der kleine Nebeneinkünfte bringt (siehe I 8, I 23, I 27).

Mit den parallelen Handlungssträngen ist eine weitere Eigenheit der venetischen Unternehmer verknüpft. Sie wechseln immer wieder ihre Prioritäten, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen. Das Betreiben vieler Projekte zur selben Zeit begründen sie gerade damit, dass sie für den Fall gewappnet sein wollen, dass eines ihrer Projekte nicht erfolgreich ist (siehe I 23, I 28). Ein Unternehmer aus dem Distrikt 1, der als Erbe in den Betrieb einstieg, berichtet von seinem inzwischen verstorbenen Vater, dieser habe das Unternehmen 1968 gegründet und in seiner Freizeit Brillenbügel hergestellt, während er gleichzeitig als abhängig Beschäftigter im örtlichen Stahlwerk arbeitete. Das Unternehmen lief immer besser und nach zwei Jahren kündigte er. Der Erfolg blieb allerdings aus und deshalb kehrte er wieder an seinen früheren Arbeitsplatz im Stahlwerk zurück, um sich 1973 zusammen mit einem Partner erneut selbständig zu machen und wieder Brillenbügel herzustellen (siehe I 14). *"Heute sind wir hier, morgen könnten wir etwas ganz anderes machen"* (I 28) lautet das Motto. Die Unternehmer passen sich den von ihrer Umwelt auferlegten Bedingungen an und folgen damit einer Handlungslogik, die Ash Amin (1998) Prozeßlogik nennt. Flexibilität halten die befragten Unternehmer für eine ihrer besonderen Stärken (siehe I 1, I 25, I 27). Sie bewegen sich zwar *"mit Bleifüßen"* (I 6), sind vorsichtig und machen möglichst kleine Schritte. Wenn sich aber Bedingungen ändern oder wenn sich eine Gelegenheit ergibt, kommt es auf eine

schnelle Entscheidung an. *"Wenn es heißt, dass ich nach Padua fahren sollte, fahre ich los. Auf halbem Wege rufe ich an und frage: 'Muß ich nach Padua fahren oder nicht?' 'Nein, es ist nicht mehr nötig, kehr um.'* Aber wenn es nötig gewesen wäre, wäre ich schon dort gewesen. Denn dann hätte ich das Ergebnis erzielt, weil ich schon zur Stelle bin. Wenn es nicht mehr nötig ist, so heißt es, habe man Zeit verloren. Aber das ist nicht so, das stimmt nicht. Die Schnelligkeit der Entscheidung und der Umsetzung der Entscheidung ist mehr wert als jede Planung" (I 27). Die Flexibilität zeigt sich auch in der bereits erwähnten Eigenheit der Unternehmer, mit ihrem Betrieb zwischen der Unternehmenskategorien zu *switchen* oder sich in mehreren gleichzeitig zu bewegen. Sie nehmen im Distriktnetzwerk immer wieder andere Rollen ein, sind in einem Projekt *final firm*, in einem anderen Zulieferer und passen sich den Markt- oder anderen (bspw. familiären) Erfordernissen an. Wichtig ist, dass sie das Unternehmen erfolgreich durch die jeweiligen Schwierigkeiten führen.

Die Fähigkeit zur Kooperation, ohne sich von einem Partner zu sehr abhängig zu machen, ist aus Sicht der befragten Unternehmer ausschlaggebend für den Fortbestand eines Unternehmens (siehe I 12, I 15, I 16, I 25). Für den Erfolg der Kooperation sind die realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen und Ressourcen und ein mannschaftliches Verhalten wesentlich. Der Mannschaftsbegriff wird von den befragten Unternehmern vielfach und in unterschiedlichen Zusammenhängen bemüht. Einmal gehören zur "Mannschaft" die Kooperationspartner entlang der Wertschöpfungskette (siehe I 12, I 27), einmal die als *terzisti* kooperierenden Konkurrenten (siehe I 4) und schließlich die Beschäftigten eines Betriebes (siehe I 2a, I 27). Das Konzept ist stets das gleiche. Ausschlaggebend für die Aufnahme in die Mannschaft ist die Kompetenz, bei gleicher Kompetenz zweier Kandidaten entscheidet die Sympathie. Die Mannschaftsmitglieder gehen fair und respektvoll miteinander um, es ist ein gegenseitiges, ausgewogenes Geben und Nehmen und alle zusammen erreichen ein gemeinsames Ziel, durch das zumindest keiner schlechter gestellt ist als in der Ausgangssituation. Die Teilnahme an der Mannschaft ist grundsätzlich freiwillig. Entscheidet sich ein Unternehmer für die Teilnahme, so ist er jedoch für dieses eine Projekt allen anderen Mannschaftsmitgliedern verpflichtet und beschneidet insofern, wiederum freiwillig, seine Handlungsautonomie.

Fair play gilt nicht nur zwischen Mannschaftsmitgliedern, sondern generell im Distriktnetzwerk. Einerseits versuchen die Unternehmer, sich gegenseitig nicht zu schaden. Andererseits spielt jeder "in seiner Liga", sucht sich sein Marktsegment und seinen Markt, setzt auf Qualität der Produkte und auf den Kundenservice und läßt dann den Kunden

entscheiden, bei wem er die Waren kauft. *"Ehrlich gesagt suche ich nie den Wettstreit mit einem Unternehmen, das sieselbe Arbeit machtt wie ich. Ich lasse immer den Kunden entscheiden. [...] Jeder sucht sich mit seiner Qualität und seinem Produkt seinen eigenen Markt"* (I 12). Da jeder Unternehmer Produkt und Produktionsprozeß ständig zu optimieren bemüht ist und sich außerdem nur für jeweils ein Projekt an eine Mannschaft bindet, aber legitimerweise mehrere Projekte gleichzeitig verfolgt ist es nur konsequent, dass sich Kooperation und Wettbewerbsorientierung im Distriktnetzwerk nicht ausschließen.

Die venetischen Unternehmer haben eine ausgeprägte Neigung, sich in ihrem Handeln aneinander zu orientieren. Diese Neigung treibt u. a. die kollektiven Lernprozesse voran. Einige Unternehmen – oft solche, die die Marktführerschaft anstreben – preschen vor und andere Unternehmen ziehen bei erfolgreichem Ausgang nach (siehe I 1, I 4, I 25). Bei schwieriger Marktlage versuchen einige Unternehmen unabhängig voneinander, einen Weg aus der Krise zu finden. Alle anderen beobachten aufmerksam den Erfolg dieser Versuche, lernen *"aus den Fehlern des anderen"* (I 11) und entscheiden sich für die erfolgreichste Option. Sie lehren sich aber auch gegenseitig etwa den Umgang mit neuen Maschinen (siehe I 17). Die Tendenz zur *"Nachahmung"* (I 7b; siehe auch I 16, I 27) zeigt sich ganz allgemein im Verhalten der Unternehmer. Die Delokalisierung vieler Betriebe aus dem Distrikt 2 nach Rumänien und die Bildung eines Distrikts um Timisoara kam auf diese Weise zustande. *"Es waren die großen Unternehmen, die anfangen sich zu bewegen. Anfänglich. Dann folgten die mittleren und kleinen Betriebe wie in einer Sogwelle. Wenn einer das Wasser teilt, folgen ihm alles anderen nach"* (I 22), sagt ein Unternehmer, der Teile seines Betriebes nach Rumänien auslagerte, *"weil alle anderen auch gingen"* (I 22).

3.3. Denk- und Deutungsmuster

Abschließend bleibt zu klären, welche Denk- und Deutungsmuster den bisher beschriebenen Verhaltensweisen und mithin dem analysierten sozio-ökonomischen System zu Grunde liegen. Laut Netzwerk- und Industriedistrikt-Diskurs sind es in erfolgreichen Unternehmensnetzwerken folgende: erweiterte Sicht des Eigeninteresses, nicht-egoistische Motivation, Netzwerkbewußtsein ("Wir"-Gefühl bzw. *network identity*) bzw. Zugehörigkeitsgefühl zur Gemeinschaft, Vertrauen auf die Kompetenz und die Fairness der Partner. Die idealtypischen Akteure sind konsensorientiert, wandlungsfähig, nutzen Gelegenheiten und verfügen über eine hohe Ambiguitätstoleranz, empfinden die gegenseitige Abhängigkeit positiv als Risiko- und Unsicherheitsminimierung.

Das augenfälligste Prinzip der venetischen Unternehmer lautet: Jeder schaut legitimerweise auf sein eigenes Interesse. Diese egoistische Haltung mag zunächst überraschen. Die befragten Unternehmer machen aber keinen Hehl daraus, dass jeder von ihnen *"das Wasser zu seiner Mühle leitet"* (I 14) und zwar ganz *"unabhängig davon, ob es ein Freund ist oder nicht"* (I 14). *"Denn wenn man auf dem Markt nicht mehr konkurrenzfähig ist, schaut der Auftraggeber – da kannst du noch so ein guter Freund sein – auf sein eigenes Interesse. Und das ist auch richtig so. Er sagt: 'Tut mir leid, A., aber ich muß anderswo kaufen, weil Sie zu teuer sind'"* (I 22). *"Jeder geht seinen Weg"* (I 25).

Jeder Netzwerkpartner ist zuallererst Unternehmer und hat sein eigenes Interesse im Blick, aber nicht losgelöst von den Zusammenhängen. Die venetischen Unternehmer haben eine "relationale" Betrachtungsweise. Sie schauen nie nur auf eine Sache selbst, sondern auf die Beziehungen zwischen den Dingen. Sie haben einen "Panoramablick" auf eine Angelegenheit oder Sache ebenso wie auf sich selbst. Sie sehen nicht nur sich selbst, ihr eigenes Unternehmen, sondern immer auch die eigene wie die Position anderer im Kontext des gesamten Beziehungsgefüges. Diese erweiterte Sicht der eigenen Angelegenheiten wie der Dinge allgemein offenbart sich auch in sprachlichen Wendungen. Ein Konflikt zwischen Mitgesellschaftern ist ein *"gestörtes Gleichgewicht"* (I 8). *"Wir entschieden, vor Ort zu investieren, um das lokale Gleichgewicht nicht zu zerstören"* (I 26). Um als Unternehmer erfolgreich zu sein *"braucht [es] Fähigkeiten, aber auch Weitblick"* (I 27). Die befragten Unternehmer versuchen, eine Angelegenheit von möglichst vielen Seiten zu betrachten, bevor sie sich ein Urteil bilden. Wenn es Streit zwischen Mitgesellschaftern oder zwischen Mitarbeitern und Inhaber gibt, so ist das genau so, *"wie wenn sich ein Ehepaar trennt. Nehmen wir an, die Frau hat einen Liebhaber. Alle denken, dass sie eine Hure sei, in der klassischen Ikonographie. Aber vielleicht fragt man sich nicht, ob sie einen Liebhaber hat, weil sie der Ehemann vernachlässigt. Ebenso ist es mit dem, der ein Unternehmen verläßt. [...] warum macht er das? Nicht, weil sie alle böse sind. Man muß den Dingen immer auf den Grund gehen. Und die Wahrheit liegt meistens irgendwo in der Mitte"* (I 11). Tatsächlich haben alle Beteiligten ein bißchen Recht, *"nach einigen Jahren beruhigen sich auch die Meere, heißt es"* (I 14) und man unterhält sich wieder miteinander, ist *"befreundet, weil wir uns so viele Jahre kennen"* (I 14). Geschäftlich allerdings geht man sich aus dem Weg (siehe I 2a, I 14). Die erweiterte Sichtweise auf Dinge versuchen die befragten Unternehmer in ihrer Arbeit dadurch zu fördern, dass sie sich mehrere Kooperationspartner mit gleicher Kompetenz suchen (siehe I 28) oder – bisweilen sogar grundsätzlich und ausschließlich (siehe I 5) – Mitarbeiter aus anderen Branchen einstellen (siehe I 5, I 26). *"Entweder bilden wir sie selber*

aus oder wenn wir sie extern holen vermeiden wir es, sie aus dem Sektor zu nehmen. Einer der nicht aus dem Sektor kommt, bringt auch andere Erfahrungen mit und sieht die Dinge anders" (I 26). Viele Blicke aus unterschiedlicher Perspektive auf eine Sache bringen Vorteile. "Ich überziehe nicht das Messing mit Gold, um das Geschäft zu machen. Denn im nächsten Monat brichst du zusammen" (I 27). "Wir haben kein Kartell gebildet. [...] Wenn ich Arbeitskräfte brauche, versuche ich, nicht zu ihnen zu gehen. Damit sie nicht zu mir kommen. Das ist ein Minimum an Seriösität, auch um keine Traumata auf dem Markt zu verursachen" (I 31). "Wenn sie mir einen Kunden wegziehen, indem sie sich ausverkaufen, dann sollen sie das tun. [...] Denn im nächsten Jahr sind diese Konkurrenten vom Markt verschwunden" (I 4).

Der "Panoramablick" der venetischen Unternehmer richtet sich nicht nur auf eine Sache zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die erweiterte Sicht reicht auch entlang der Zeitachse auf die Entwicklung einer Sache. Sie berücksichtigen die weitreichenden Konsequenzen des Handelns, ihres eigenen wie das der anderen. So reichen sie ihren Zulieferern und *terzisti* auch dann Aufträge weiter, wenn die Nachfrage gering ist und schicken lieber ihre eigenen Mitarbeiter in den Urlaub, um die Kontinuität der Zusammenarbeit zu den Zulieferern zu gewährleisten. Diese Verhaltensweise beruht nicht etwa auf Selbstlosigkeit und Loyalität, sondern letztlich auf ökonomischem Kalkül. Mittelfristig sind die Auftraggeber nämlich auf zuverlässige Zulieferer angewiesen (siehe I 26, I 27, I 30, I 33). Letztendlich verfolgen die venetischen Unternehmer also stets das eigene ökonomische Interesse. Der Zeithorizont, nach dem sie ihr Eigeninteresse beurteilen, ist aber mittel- bis langfristig.

Ein anderes Prinzip, das den Verhaltensweisen der venetischen Unternehmer zu Grunde liegt, ist das "Denken in konzentrischen Kreisen". Es handelt sich um eine Form des Partikularismus', bei der sich der Bezugsrahmen für das eigene Verhalten in konzentrischen Kreisen um Ego je nach seinen spezifischen Bedürfnissen und der optimalen Art und Weise, diese langfristig zu befriedigen verengt oder erweitert. Am eindringlichsten zeigt sich das an der Benutzung des Wörtchens "wir". Mit "wir" meint ein und derselbe Unternehmer einmal die eigene (Kern-)Familie, einmal den eigenen Betrieb bzw. alle im Betrieb Beschäftigten (inklusive Inhaber), ein andermal die Mitglieder der eigenen Mannschaft entlang der Wertschöpfungskette, ein andermal alle Unternehmer im Distrikt und im Distriktnetzwerk, dann wieder alle Bewohner im Distrikt (siehe I 1, I 8, I 12, I 14, I 22, I 23, I 26, I 29b). Schließlich folgen differenziertere "Wir": "wir Venetier" und "wir Italiener" (siehe I 1, I 19a, I 29b). Dieser Typenbildung liegt grundsätzlich eine territoriale Logik zu Grunde, die allerdings im Distrikt 2 bei der eigenen Mannschaft und beim Distriktnetzwerk aufgebrochen

wird, zu denen auch Kooperationspartner in anderen Ländern gehören. Auf diesen Aspekt wird im Zusammenhang mit der Zugehörigkeitsproblematik noch ausführlicher eingegangen.

Der vielfältige Gebrauch des Personalpronomens "wir" ist viel mehr als eine bloße sprachliche Ungenauigkeit. Die Anwendung von "wir" auf verschiedene Bezugsgruppen für *Ego* zeigt die Variabilität der Grenzziehung zwischen *ingroup* und *outgroup* und hat wiederum ganz konkrete Konsequenzen auf der Handlungsebene. Gerhard Maletzke (1996) nennt es das Prinzip der "wechselnden Loyalitäten".

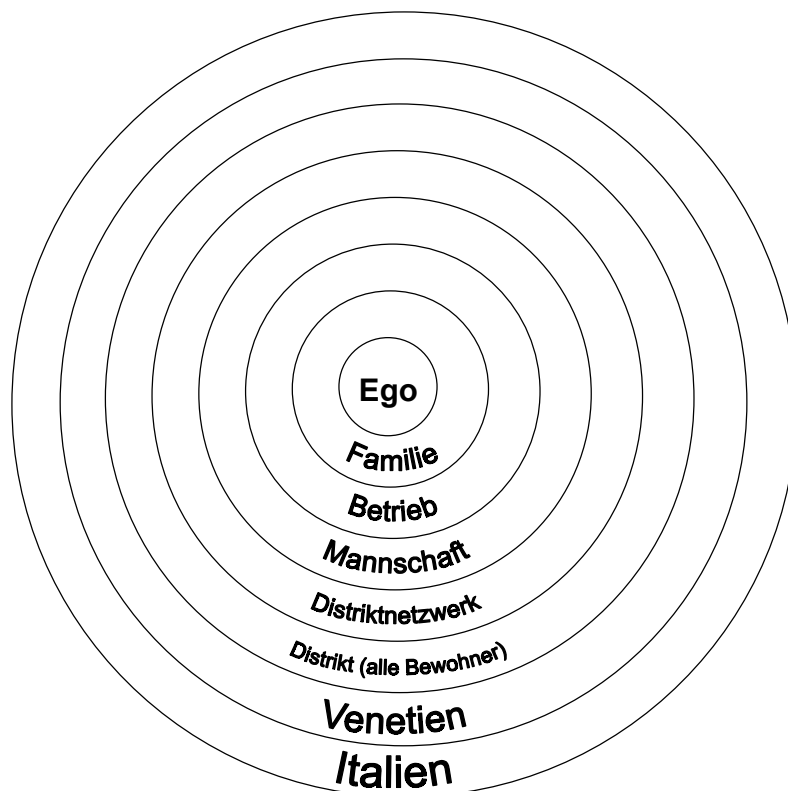


Abbildung 13 - Die konzentrischen Kreise und wechselnden Loyalitäten in den Industriedistrikten.

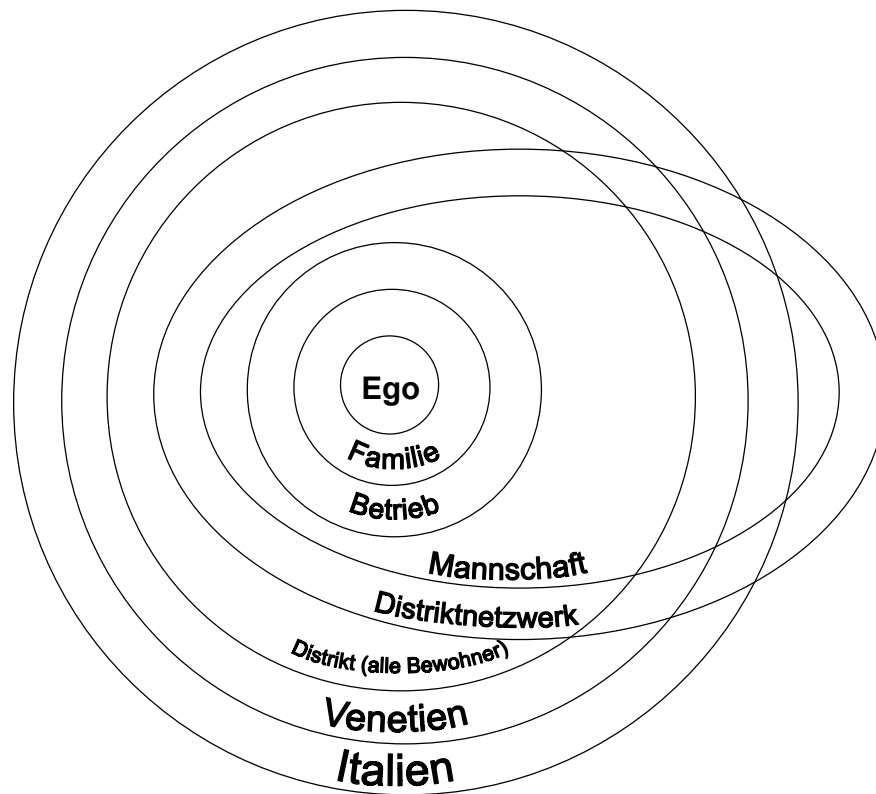


Abbildung 14 - Die konzentrischen Kreise und wechselnden Loyalitäten in den Distriktnetzwerken.

Die befragten Unternehmer benutzen ebenso den Begriff "Konkurrent" je nach dem, zu welchen Kreis sie sich in Beziehung setzen. In der Familie ist der Bruder der Konkurrent (siehe I 22; auch de Gregorio 2003). Im Distrikt sind die Unternehmer mit gleichen Kompetenzen die Konkurrenten. Sie sind aber in dem Moment "Kollegen" (I 25) und "Freunde" (I 25, I 12), wie das Blickfeld erweitert wird und die Konkurrenten "die anderen Distrikte" (I 23) oder "die Chinesen" (I 10, I 19) sind. Gleiches gilt für den Begriff der "Mannschaft". Einmal bezieht er sich auf die Beschäftigten in einem Betrieb, einmal auf die Kooperationspartner entlang der Wertschöpfungskette und schließlich auf alle Kooperationspartner inklusive *terzisti*. Die Mannschaftsmitglieder sind in jeder dieser "Mannschaften" unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen, das Konzept jedoch bleibt stets das gleiche. Akteure mit komplementären Kompetenzen (und die sich sympathisch sind) kooperieren zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Die Beteiligung an der Mannschaft ist freiwillig. Entscheidet sich ein Akteur für die Kooperation, ist er jedoch für dieses eine bestimmte Projekt allen anderen Kooperationspartnern verpflichtet und beschneidet insofern,

wiederum freiwillig, seine Handlungsautonomie. Die Mannschaftsmitglieder gehen fair und respektvoll miteinander um. Ist das gemeinsame Ziel erreicht, so ist jeder Kooperationspartner möglichst besser oder jedenfalls zumindest nicht schlechter gestellt als in der Ausgangssituation.

Die variable Anwendung von "wir", "Konkurrent" oder "Mannschaft" ist für die venetischen Unternehmer kein Widerspruch. Sie bilden eben "*Koalitionen*" (I 15), um ihre eigenen Interessen langfristig mit dem geringsten Aufwand zu erreichen. Was das Eigenen von wechselnden Loyalitäten konkret bedeuten kann, zeigen die folgenden Zitate. Die "konzentrischen Kreise" werden von Mal zu Mal kleiner: "*Es ist unnütz, unter uns Kämpfe zu führen. Es ist besser, uns gegenseitig zu helfen und den Kunden nach Hause zu bringen, hier her zu uns. Wenn er erst einmal hier ist und es Arbeit gibt, gibst du ihn untereinander weiter*" (I 16). Die *ingroup* sind hier alle Unternehmer im Distriktnetzwerk.

"Man muß eine Gruppe haben, eine Mannschaft, denn der Wert eines Betriebes bestimmt sich durch die Mitarbeiter [...] Wie beim Sport. Wir sind im Wettbewerb, [...]: Wir leben von der Performanz, wir leben davon, dass wir sagen 'Wir arbeiten und sie nicht'. 'Wir haben den Kunden geholt, er ist ganz unser, und er ist der Beste'. Sie sind ganz aufgeregt und sagen, dass wir den besten Kunden des Marktes haben, er ist nicht irgendwo anders hingegangen. Warum? Weil sie gut sind. So ist das" (I 27). Die *ingroup* bilden hier die Beschäftigten eines Distriktunternehmens.

"Wenn du eine Wahl dieser Art triffst, mußt du Opfer bringen. Nicht nur du, auch dein Personal. Denn ich mußte Personal reduzieren. Ich mußte externe Werkstätten reduzieren, [...]. Aber leider sind dies Entscheidungen, die der Unternehmer treffen muß, wenn er weitermachen will" (I 22). Der Unternehmer (Ego), der Fortbestand des Betriebes und der Lebensgrundlage seiner Familie sind wichtiger als die Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, auch wenn die Entscheidung zu kündigen "*schmerzhaft*" (I 22) ist. Es gibt berechtigte Gründe, Koalitionen aufzukündigen, nämlich die Gefährdung der ureigensten Interessen von Ego und seiner Kernfamilie. Die venetischen Unternehmer bestätigen mithin die Einschätzung der Spieltheorie, dass eine auf purem ökonomischen Kalkül und Eigeninteresse gegründete Kooperation in der Lage ist, das Gefangenendilemma zu lösen (vgl. Axelrod 1984), indem sich die Akteure im Laufe der Spielfolgen dauerhafte Identitäten zuschreiben, Vertrauen aufbauen und einen langfristigen Zweck verfolgen- nämlich den Fortbestand des eigenen Unternehmens als Folge des Fortbestands des gesamten Distriktnetzwerks.

Die Grenze zwischen innen und außen, zwischen "wir" und "der Welt" ist zwar variabel und hängt von der als "wir" bezeichneten sozialen Einheit ab. *"Draußen"* (I 13) ist außerhalb des Distrikts, *"draußen"* (I 27) ist aber auch außerhalb des Unternehmens. Die Grenzen zwischen drinnen und draußen verwischen aber nicht. Sie sind – in Bezug auf das jeweilige "wir" – ganz und gar eindeutig und klar gezogen. Diese klare Grenzziehung ist grundlegend für die Funktionsweise des gesamten sozio-ökonomischen Systems. Mögen die Loyalitäten auch wechselnd sein, so setzt Loyalität doch eine (jeweils) eindeutig definierte Bezugsgruppe voraus. Die Kooperation mit den *competitors* im Distriktnetzwerk ist nur möglich, weil es ein "Außen" gibt, dem alle Distriktunternehmer gemeinsam die Stirn bieten wollen: den Konkurrenten in anderen Distrikten, in anderen Ländern, im "Rest der Welt". Die Distriktunternehmer kämpfen auch nicht um Marktanteile im eigenen Distrikt, sondern um Anteile auf dem globalen Markt, "draußen": Die Ökonomie der Distriktnetzwerke ist ausschließlich auf den Export ausgerichtet. Die Grenze zwischen innen und außen ist immer eindeutig gezogen.

Der von den befragten Unternehmern am häufigsten gewählte Bezugsrahmen ist der eigene Distrikt. Nach innen sind die Einzelnen, Unternehmer wie allgemein Bewohner, durch Netzwerkbeziehungen miteinander verbunden und orientieren sich stark aneinander. *"Man hat sehr viele Kontakte zu erfahrenen Unternehmern und man kann, ich sage nicht, die Geheimnisse begreifen, aber in jedem Fall die Art und Weise zu handeln, zu agieren, zu schauen verstehen"* (I 24). *"Wenn du aufmerksam bist und du siehst 100 Ameisen und 70 von den Ameisen gehen in eine Richtung, dann schaust du nach, was dort passiert, dann gehst du nicht in die andere Richtung, meiner Meinung nach. Das sind kleine Dinge, kleine Intuitionen"* (I 27). Die Orientierung aneinander zeigt sich in der Nachahmung der unmittelbaren Nachbarn, eine Verhaltensweise, welche die Distrikte überhaupt erst entstehen ließ (siehe I 7b, I 16, I 27). Wenn der Nachbar mit einer Unternehmung erfolgreich ist, kann es anderen auch gelingen. *"Das Vertrauen nahm ich aus der Masse"* (I 27). Wenn so viele ihre Produktion nach Rumänien auslagern, kann das keine schlechte Wahl sein. *"Es waren die großen Unternehmen, die anfangen sich zu bewegen. Anfänglich. Dann folgten die mittleren und die kleinen Betriebe wie in einer Sogwelle. Wenn einer das Wasser teilt, folgen ihm alle anderen"* (I 22). Es ist dasselbe Verhaltensmuster, wie es für die Emigrationswellen der Venetier im 19. und 20. Jh. beschrieben wird. In der Tat ziehen einige der befragten Unternehmer direkte Parallelen zwischen ihrem Tun und der Emigration. *"Es war wie bei denen, die auswanderten: Einige machten das Glück, andere kehrten auch nach ein paar Jahren zurück und hatten nichts"* (I 22). Einige Unternehmer aus dem Distrikt sind *"Pioniere"*

(I 22, I 26). Sie kundschaften die Lage aus – entwickeln neue Produkte, finden neue Märkte – und andere ziehen nach. *"Ich war nicht unter den Pionieren. Ich ging vor drei Jahren dorthin [nach Rumänien] und war einer der letzten"* (I 22). Es gibt Pioniere, die aber immer auf die Unterstützung der Daheimgebliebenen zählen können. Wenn der Aufbau neuer Kontakte scheitert, können sie auf die Treue der anderen Distriktunternehmer zählen. Umgekehrt nutzen die Zurückgebliebenen die Erfahrungen der Pioniere und die von ihnen erschlossenen Potentiale.

Einige Unternehmer haben eigene Emigrationserfahrung (I 1, I 21, I 32), sehr viele innerhalb der Familie. Wenn sie im Interview darauf zu sprechen kommen (siehe I 14, I 22, I 25), dann aber immer in einem ganz bestimmten Zusammenhang: *"Wir waren Kinder armer Leute, von Emigranten, kann man sagen"* (I 22). Der zitierte Unternehmer, Anfang der 50er Jahre geboren, führt weiter aus: *"Jetzt fahren hier alle Mercedes. Aber vor 40 Jahren gab es hier keinen Mercedes. Denn: Wir fanden damals einen günstigen Zeitpunkt, wir hatten den Mut anzufangen, wir hatten ein Produkt, das zumindest ein paar Jahre lang in unserer Gegend gut lief, etwa zehn Jahre lang. Es gab solche, die das Glück nutzten, um etwas aufzubauen. Aber es gibt auch solche, die alles wieder aufgegessen haben. Denn nicht alle haben ihr Glück gemacht "* (I 22). Wenn dieser Unternehmer von sich und seinen Altersgenossen erzählt, gebraucht er die Vergangenheitsform. Er bezieht sich auf eigene Erfahrungen. Erstaunlich aber ist, dass das kollektive Selbstbild der "armen Venetier" auch von der Generation der in den 70er Jahren Geborenen noch aufrechterhalten wird, die die Armut der 40er und 50er Jahre nicht miterlebt haben können (siehe I 52)⁶⁰. Es bleibt dabei, dass sie alle aus *"bescheidene[n] Familien mit einem starken Willen etwas zu tun"* (I 22) kommen. Die Armut Venetiens ist immer noch tief im kollektiven Bewußtsein verankert, auch wenn sie *de facto* seit Jahrzehnten der Vergangenheit angehört.

Die Orientierung an den anderen (Konkurrenz-) Unternehmen im Distrikt macht das Aktionsfeld der befragten Unternehmer überschaubar und reduziert insofern Komplexität. Dieses Verhalten birgt aber auch eine Gefahr. Der Nachteil am Distrikt ist, *"dass man dazu neigt, sich auf den Lorbeeren auszuruhen und sich an den unmittelbaren Konkurrenten zu messen. Aber der Markt ist nicht hier. Es gibt 6 Milliarden Menschen"* (I 11). Gerade deshalb muß ein Unternehmer *"die Augen offenhalten, über den Tellerrand der eigenen Arbeit schauen und den Markt beobachten. Es braucht Fähigkeiten, aber auch Weitblick"* (I 27).

⁶⁰ Der idealtypische Venetier spricht Dialekt, war arm und hat eine große Lust, etwas zu bewegen, etwas zu tun (*voglia di fare*) (siehe I 52).

Bisher ist die Öffnung der Distriktnetzwerke gelungen. Das könnte am Weitblick der venetischen Unternehmer liegen. Es liegt aber sicherlich an den *commitment*-Regeln im Distriktnetzwerk.

Für die Aufnahme in das Distriktnetzwerk muß eine Person (ein Mann!⁶¹) folgende Voraussetzungen mitbringen: bestimmte Charaktermerkmale, Familie, Wohneigentum, eine bestimmte Lebensphilosophie und ein ausgeprägtes Arbeitsethos. Die Zugehörigkeit im Distriktnetzwerk fußt auf eben diesen Merkmalen.

Um einen potentiellen Netzwerkpartner zu erkennen, braucht es eine gute Menschenkenntnis, die letztlich das Ergebnis von *"Gabe"* (I 16) und *"Erfahrung im Umgang mit Menschen"* (I 16) ist. *"Spürsinn zählt, und die Erfahrung"* (I 1). Die venetischen Unternehmer erkennen einen möglichen Netzwerkpartner an seiner *"Art zu sprechen"* (I 1), an seiner *"Einstellung"* (I 1). Er spricht *"dieselbe Sprache"* (I 31), wenn er *"voglia di fare"* hat, Lust etwas zu machen, Lust selbst etwas auf die Beine stellen (siehe I 27), eine *"eigene Realität [zu] erschaffen"* (I 8), nämlich ein eigenes Unternehmen zu gründen. Für ihn ist es eine Form der Selbstverwirklichung, er legt sein ganzes Herzblut hinein, *"Begeisterung"* (I 12), *"Hingabe"* (I 30) und *"viel, viel Leidenschaft"* (I 25). *"Ich glaube immer an das, was ich tue"* (I 28). *"Denn wenn ich arbeite versuche ich immer, Leidenschaft hineinzulegen und dann verwirklicht man sich notgedrungen"* (I 13). Das Unternehmen ist wie ein eigenes Kind (siehe I 2a, I 51).

Ein potentieller Netzwerkpartner hat Familie. Er beweist damit, dass er willens und in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen. Denn auch innerhalb des Netzwerks ist Verantwortung – für die Mitarbeiter, für die Zulieferer, für die Konkurrenten (siehe I 12, I 22, I 27) – wichtig. Außerdem steht die eigene Familie für Bindungsfähigkeit. Davon zeugt auch das Wohneigentum. Nicht nur braucht jemand *"notgedrungen ein eigens Haus und ein bißchen Kapital, sonst kann er nicht Unternehmer werden. Denn die Bank verlangt Sicherheiten"* (I 12). Der Erwerb von Wohneigentum für die Familie ist aus Sicht der Venetier der letzte Schritt eines Menschen, sich an ein Land, eine Gemeinschaft, eine Tradition zu binden (siehe I 9a, I 25, I 29b). Einwanderer, die in Venetien arbeiten, eine Familie gründen, Wohneigentum erwerben, erkennen damit die in Venetien geltenden Werte an. Unternehmer, die im Heimatland bleiben und damit die eigenen traditionellen Werte leben, können unter

⁶¹ Frauen werden Unternehmerinnen *"aus Familiengründen"* (I 13), um die Kinderbetreuung mit dem Beruf besser vereinbaren zu können oder als Ehefrauen von Unternehmern (siehe I 4, I 10, I 17, I 21, I 24, I 25, I 28) oder als Erbinnen (siehe I 12, I 13, I 27). Frauen älterer Generationen arbeiten grundsätzlich mit dem Ehemann im Unternehmen. Was die jüngste Generation der Erbinnen macht, bleibt abzuwarten.

den gleichen Voraussetzungen, nämlich Unternehmen (in der distriktypischen Branche), Familie, Wohneigentum ebenfalls Netzwerkpartner werden – vorausgesetzt, ihre eigenen traditionellen Werte stimmen mit den venetischen überein. *"Es braucht eine parallele Mentalität"* (I 1).

Die Mentalität eines Unternehmers zeigt sich an seiner *"Lebensphilosophie"* (I 22). Er hat *"andere Anreize. Denn es ist nicht nur das Geld. Es gibt auch andere Anreize, um zu arbeiten"* (I 22): Er findet in der Arbeit Selbstverwirklichung und soziale Anerkennung. Ein erfolgreicher Unternehmer braucht Ausdauer und Beharrlichkeit. Er ist ein Dickkopf (siehe I 1, I 12), der sich von Niederlagen nicht einschüchtern läßt und den Willen hat, immer *"wieder aufzustehen"* (I 27). *"Das Konzept ist dies: nie stehen zu bleiben. [...] Heute sind wir hier, morgen könnten wir etwas ganz anderes machen. [...] Es ist eine Frage der immerwährenden Neugierde und der Bereitschaft, dauernd zu riskieren"* (I 28).

Ein wichtiger Aspekt der Lebensphilosophie ist die Ethik. Der Unternehmer, der in das Distriktnetzwerk aufgenommen wird, fügt sich ehrlich in den Markt ein (siehe I 12). Er ist zuverlässig und loyal. Er ist fair gegenüber den Netzwerkpartnern: Er ist geschäftstüchtig und verfolgt sein Eigeninteresse, aber nicht auf Kosten seiner Kooperationspartner. Fair heißt, sich gegenseitig nicht zu schaden. Außerdem ist der idealtypischen Distriktunternehmer neugierig und wendig. *"Das Konzept ist dies: nie stehe zu bleiben"* (I 28). *"Mein Vater war ein Tüftler"* (I 14). Er nutzt Gelegenheiten. *"Heute sind wir hier, morgen könnten wir etwas ganz anderes machen"* (I 28). Er paßt sich an – an seine Kooperationspartner, an Bedingungen. Erfahrungen zählen für ihn mehr als theoretisches Wissen.

Venetische Unternehmer erkennen einen potentiellen Netzwerkpartner an seiner *"voglia di fare"*, seinem Willen, selbst etwas auf die Beine zu stellen. *"Wir brauchen Leute, die 120% geben"* (I 28). *"Leute guten Willens"* (I 31). Die kroatischen Arbeitnehmer *"sind nicht wie wir: Wenn wir eine Sache heute machen müssen, dann arbeiten wir so lange, bis sie erledigt ist. Sie nicht. Sie sind viel ruhiger"* (I 29b). Man muß *"bereit sein, Opfer zu bringen. Denn: Schenken tut dir keiner etwas"* (I 28). *"Ich wollte als Jugendlicher auch dieses und jenes haben. Mein Vater sagte immer: 'Mit deinem Geld kannst du dir kaufen was du willst.' Ich habe keine 1000 Lire von meinem Vater bekommen. Aber mit meinem Geld konnte ich machen, was ich wollte. Klar: Ich hatte so viel Mühe, es zu verdienen, dass ich mich auch schwer tat es auszugeben"* (I 14). *"Umsonst bekommst du nichts"* (I 29b). Im Distrikt ist es schwer, sich der hohen Leistungserwartung zu entziehen. Der einzige Entschuldigungsgrund für Menschen, die dem Leistungsdruck nicht standhalten ist die Krankheit. Ein junger

Unternehmer aus dem Distrikt 1 berichtet, er sei als zweiter Gesellschafter in das Unternehmen eingestiegen und habe die Anteile seines etwa gleichaltrigen Vorgängers erworben, der "*wegen der Arbeit verrückt geworden*" (I 16) sei. Er sei nach dem Verkauf seiner Unternehmensanteile eine Weile im Ausland gewesen, dann aber wieder zurückgekehrt und nehme noch immer Psychopharmaka. Eine Arbeitsstelle habe er nicht wieder angenommen. Im Distrikt 2 wird vom Selbstmord eines Unternehmers berichtet (siehe I 23, I 31). Das ausgeprägte Arbeitsethos ist - zusammen mit der Ethik - eine wesentliche Bedingung der Distriktnetzwerke. "*Wenn du eine Idee hast, dann mach und tu, aber mache es aus eigener Kraft*" (I 12). Vor diesem Hintergrund ist es nicht mehr verwunderlich, dass alle im Distrikt 3 befragten Unternehmer ohne Zögern zustimmen, sich einer *community of labour*, einer Gemeinschaft von Arbeitenden, zugehörig zu fühlen.

Das Arbeitsethos als Erkennungsmerkmal für Kooperationspartner erklärt, warum die befragten Unternehmer im Distrikt nicht mit Verwandten kooperieren, sondern am häufigsten mit Altersgenossen und Gleichgesinnten, die sie im Arbeitsumfeld kennenlernen. Hier können sie deren "Lebensphilosophie" und deren Einstellung zur Arbeit am besten prüfen. Da die Wahrscheinlichkeit, Menschen mit einem ausgeprägten Arbeitsethos zu finden, offensichtlich in Venetien selbst sehr hoch ist, wird dieses Auswahlkriterium noch deutlicher, wenn die befragten Unternehmer ihre Kooperationspartner außerhalb ihrer Region, allerdings immer in der distrikttypischen Branche suchen.

Die venetischen Unternehmer fühlen sich also wohl einer Gemeinschaft zugehörig. Es handelt sich aber nicht oder jedenfalls nicht mehr um eine ethnische lokale oder regionale Gemeinschaft, so wie es im Industriedistrikt-Diskurs vertreten wird, sondern um eine Wertegemeinschaft. Max Weber (1972) beschreibt vier Arten sozialen Handelns, die jeweils eine spezifische Art von Beziehung begründen: traditionales Handeln, affektuelles, insbesondere emotionales Handeln, wertrationales und zweckrationales Handeln. Wertrationales Handeln erfolgt nach geboten und Forderungen, die der handelnde an sich gestellt glaubt. Es ist charakteristisch für Religionsgemeinschaften. Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert. Es ist charakteristisch für ökonomische Gruppen. Eine Besonderheit der Distriktnetzwerke besteht darin, dass sie zwar Unternehmensnetzwerke sind und also ökonomische Ziele anstreben, dass aber die Netzwerkpartner nicht danach ausgewählt werden, ob sie denselben Zweck verfolgen und sich mit den gemeinsamen Zielen identifizieren, sondern danach, ob sie dieselben Werte teilen. Die Gemeinschaft, der sich die Unternehmer zugehörig fühlen, ist keine ethnische, aber auch

keine Zweckgemeinschaft, wie es für Unternehmensnetzwerke zu vermuten wäre, sondern eine Wertegemeinschaft, die für ökonomische Ziele genutzt wird. Die Basis dieser Gemeinschaft sind traditionelle Werte, die sich in der Gründung einer Familie, im Erwerb von Wohneigentum und in einer bestimmten "Lebensphilosophie" äußern, ethische Werte (*fair play*, Loyalität) und ein ausgeprägtes Arbeitsethos.

Aus den Kriterien der Zugehörigkeit zum Distriktnetzwerk wird deutlich, warum den venetischen Unternehmern die Personengebundenheit der Beziehungen so wichtig ist. *"Denn in dieser Arbeitswelt zählt [...] nicht so sehr das, was der Unternehmer verkauft, sondern seine Person"* (I 27). Sie arbeiten lieber mit Leuten, die sie schon kennen (siehe I 4). Kennenlernen kann man eine Person nur durch vielfältige, möglichst informelle Kontakte. Die Vermischung von geschäftlicher und privater Sphäre ist da nur konsequent. Mehr noch: Die befragten Unternehmer machen keinen Unterschied zwischen privaten und geschäftlichen Beziehungen. Ihre Geschäftspartner wie auch ihre Konkurrenten im Distrikt sind ihre Freunde. Sie verbringen zusammen ihren Urlaub (siehe I 26, I 35). Manch einer vergleicht seine familiären Beziehungen mit Geschäftsbeziehungen. *"Ich versuche, mich auch gegenüber meinem Sohn wie ein Manager zu verhalten. In dem Sinne, dass ich zu ihm gesagt habe: 'Dein Budget ist dieses. Verwalte es! [...] Ich würde es mit Wohlgefallen sehen, wenn du studieren würdest und einen Universitätsabschluss erlangen würdest. Ich gebe dir meine Unterstützung bis zu einem bestimmten Alter. Wenn du Auslandserfahrung machen würdest, dort arbeiten würdest. Ich möchte, dass du dich mit 30, wenn du diese Erfahrungen gemacht hast, fragst: 'Fühle ich mich bereit, in das Unternehmen einzutreten?' Vor 30 will ich dich im Unternehmen nicht haben'"* (I 31). Der Verzicht auf die Unterscheidung zwischen der Privatsphäre zuzurechnenden und der Geschäftssphäre zuzuordnenden Beziehungen erweitert das *action set* eines Unternehmers erheblich. Er kann auf diese Weise verschiedene Netzwerke für geschäftliche Belange nutzen: das Netzwerk der Gleichaltrigen, der ehemaligen Arbeitskollegen, der Freunde der Familie etc.

Die venetischen Unternehmer vertrauen auf die Kompetenz und auf die Loyalität ihrer Kooperationspartner. Sie gehen wie selbstverständlich davon aus, dass jeder sein Bestes gibt und seinen Verpflichtungen gegenüber seinen Partnern nachkommt. Sie gehen in dieser Einschätzung von sich selbst aus. Die befragten Unternehmer schätzen ihre Kompetenzen realistisch ein und sind sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewußt. *"Wir haben kein potentes Marketing, weil man dafür Berge von Geld investieren muß. Was für uns spricht sind die Flexibilität und die Kreativität"* (I 25). Zudem wissen sie, dass die Kooperation – für sie

wie für alle anderen Partner – nichts anderes als eine Form von Opportunismus ist. Kooperation lohnt sich. Sie sichert das Überleben des eigenen Betriebes. Die venetischen Unternehmer vertrauen also weniger auf die Loyalität der einzelnen Kooperationspartner als vielmehr darauf, dass jeder sein mittelfristig kalkuliertes Eigeninteresse verfolgt. Außerdem ist die soziale Kontrolle im Distriktnetzwerk hoch. Die Reputation ist ein wichtiges Gut, nicht nur für den einzelnen Unternehmer, sondern für das gesamte Netzwerk selbst. Benimmt sich einer von ihnen schlecht, wirft das ein schlechtes Licht auf alle. *"In Südtalien [...] gibt es sicherlich auch Geschäftsleute, mit denen man zusammenarbeiten kann, aber wenn ein paar schwarze Schafe darunter sind, leiden alle darunter"* (I 22). Sich *fair* zu verhalten lohnt sich doppelt: Es fördert die eigene Reputation und die des gesamten Distriktnetzwerks.

Die venetischen Unternehmer verbinden Wettbewerbsorientierung und Fairness. Das ausgeprägte Arbeitsethos treibt jeden an, sein Bestes zu geben, besser zu werden, besser zu sein als alle anderen, *"bekannt für eine ernste Sache"* (I 14). Hier aber endet die Wettbewerbsorientierung. Jeder Unternehmer bietet sein Produkt an. Über den Erfolg entscheidet als "objektive" Instanz der Kunde oder *"der Markt"* (siehe I 12, I 19). Die befragten Unternehmer bekämpfen sich nicht gegenseitig. *"Wir versuchen, uns gegenseitig nicht zu schaden"* (I 31). Das ist *fair play* und eine Frage der *"professionelle[n] Ethik"* (I 3). *"Wenn du eine Idee hast, dann mach und tu, aber mache es aus eigener Kraft"* (I 12) und nicht auf Kosten anderer. *"Es ist unnützlich, unter uns Kämpfe zu führen. Es ist besser, uns gegenseitig zu helfen und den Kunden nach Hause zu bringen, hier her zu uns. Wenn er erst einmal hier ist und es Arbeit gibt, gibst du ihn untereinander weiter"* (I 16). Wenn es auf dem Markt eng wird, hilft man sich unter Konkurrenten. *"Wenn du dich ehrlich in den Markt einfügst, dann ist das nicht so, dass du alle Türen verschlossen findest. Du findest die Türen auch offen"* (I 12). Ehrlich fügt sich ein, wer alleine mit seiner Kompetenz und seiner Arbeitskraft etwas auf die Beine stellt und nicht einem anderen schadet, um daraus eigenen Profit zu ziehen. Zu den ehemaligen Mitarbeitern, die sich ihrerseits selbständig gemacht haben, unterhalten Unternehmer weiterhin gute Beziehungen (siehe I 5, I 22, I 23, I 27). Mit einigen *"arbeiten wir zusammen, denn sie haben ihre Wahl getroffen, sie haben sich wie Herren benommen, sie tun ihre Arbeit, sie reden nicht schlecht über mich und ich rede nicht schlecht über sie. [...] Sie geben Arbeit an uns weiter und wir geben Arbeit an sie weiter und sehen zu, dass wir auf diese Art und Weise zusammenarbeiten"* (I 18). Fairness bringt mittelfristig ökonomische Vorteile, beispielsweise zuverlässige Kooperationspartner zur Bewältigung großer Projekte, Zugriff auf mehr Ressourcen und Kundenkontakte.

Die venetischen Unternehmer schaffen durch die vielfältigen personengebundenen, auf Vertrauen, Fairness und Reziprozität gegründeten Beziehungen ein Netz gegenseitiger Abhängigkeiten. Sie erwarten und erbringen Unterstützung und "Gefälligkeiten" – von der Familie, von Mitarbeitern, Kooperationspartnern, Konkurrenten. *"Ich habe eine gute Freundschaftsbeziehung und gegenseitiges Vertrauen zu Leuten, die ich weiterbringe"* (I 28). Überhaupt: *"Man versucht, keine Feinde zu haben"* (I 1). Man begegnet sich immer wieder. Man könnte sich noch einmal brauchen. Beziehungen werden nicht abgebrochen, sondern bleiben selbst über Jahre gewissermaßen latent und können jederzeit in tatsächliche Kooperationsbeziehungen überführt werden. *"Vielleicht machst du 10 Jahre nichts miteinander, aber dann ergibt sich eine Gelegenheit"* (I 22).

Der Markt sorgt aus Sicht der venetischen Unternehmer für eine totale Transparenz der Arbeitsbedingungen. *"Du kannst so lange herumrechnen wie du willst. In verdiene 100 Lire daran, weil ich 100 Lire verdienen muß. Ich habe keine Angst, das zu sagen"* (I 27). Die Preiskalkulation ist kein Geheimnis, die Preise sind allgemein bekannt und mehr oder weniger fest. Ein niedrigerer Preis bedeutet notgedrungen schlechtere Qualität (siehe I 17, I 19, I 27). Das Geschäft macht man ohnehin nicht über den Preis. Die Konkurrenten innerhalb des Distriktnetzwerkes können sich kaum durch die Qualität des Produkts voneinander abheben. *"Mehr oder weniger ist das Produkt hier in der Gegend von allen gleich"* (I 16). Was bleibt ist der Kundenservice und: Sympathie. *"Du verkaufst, weil du etwas mehr hast als der andere, Sympathie, Art, deine Persönlichkeit. Es hängt nicht vom Produkt ab"* (I 16). *"Der unternehmerische Erfolg hängt mehr vom Charakter der Person ab als vom Produkt"* (I 1).

"Der Erfolg ist eine komplexe Sache" (I 1). Das ökonomische Kalkül ist allgegenwärtig, nur ausgerechnet in der Definition von Erfolg steht es nicht im Mittelpunkt. Für die venetischen Unternehmer bestimmt sich der Erfolg nicht nach der Zinslogik und der maximalen Verwertung. Erfolgreich ist, wer etwas Eigenes auf die Beine stellt, wer seine Familie ernähren kann, wer sein Unternehmen langfristig führt und nach einer Krise wieder aufsteht. Über diese allgemein verbindlichen Kriterien hinaus kann der Erfolg eines Unternehmers allein an seinen eigenen individuellen Ziele gemessen werden. Viele der befragten Unternehmer führen das, was Giacomo Becattini *impresa progetto di vita* (Lebensentwurf-Unternehmen) nennt. *"Ich arbeite mit der Genugtuung derer, die selbst etwas auf die Beine gestellt haben. Sie lieben, was sie gemacht haben"* (I 27). Sie haben *"eine eigene Realität erschaffen"* (I 8), das Unternehmen *"hat uns zu essen gegeben, hat uns wachsen lassen"* (I 25), aber weiter expandieren möchten sie nicht (siehe I 4). *"Ich wollte mich nicht vergrößern"*

(I 14). *"Ich will nachts ruhig schlafen [...] Vielleicht lasse ich dabei einige Gelegenheiten ungenutzt. Vielleicht wäre das Unternehmen größer, wenn ich mehr Mut hätte. Aber es interessiert mich nicht zu zeigen, wie groß meine Firma ist"* (I 13). Die Bedürfnisse der eigenen Familie haben großen Einfluß auf die individuelle Definition von Erfolg und mithin auf das Unternehmen – von der Gründung bis zur Verlegung ins Ausland. Ehepaare machen sich selbständig, weil sie bei der Kinderbetreuung flexibler sind denn als abhängig Beschäftigte (siehe I 13, I 27). Das Unternehmen wird nicht vergrößert, weil die Familie viel Aufmerksamkeit braucht. Investitionen werden nicht getätigt, weil die Ehefrau schwer krank ist (siehe I 23) oder werden getätigt, weil der Sohn oder die Tochter in das Unternehmen eintritt (I 12, I 23, I 27). Einige der befragten Unternehmer sprechen vom eigenen Unternehmen gar so, als handle es sich um ein gleichberechtigtes Familienmitglied (siehe I 2a, I 12, I 23, I 25, I 51).

Erfolg ist auch, im Distrikt anerkannt zu sein. Die Anerkennung wird nicht gemindert, wenn ein Unternehmer seinen Betrieb schließen muß. Jeder weiß, dass es neben Kompetenz und starkem Willen auch Glück braucht, dass es äußere Umstände gibt, die ihn zum Schließen seines Betriebes zwingen können. Jeder im Distrikt kann beobachten, wie in zyklisch wiederkehrenden Abständen viele Betriebe Schwierigkeiten haben. Unternehmensschließungen sind *"Teil des Spiels"* (I 31) und bedeuten kein soziales Stigma. *"Das Problem ist der Markt"* (I 19). Diese Krisen sind nicht von den Unternehmern selbst verschuldet. Wichtig ist nur, dass sie weitermachen, ein neues Unternehmen gründen, neue Partner finden, eine andere Arbeit annehmen. Man darf taumeln, man darf fallen, aber man darf nicht liegen bleiben. Man muß aufstehen und wieder etwas auf die Beine stellen. Erst wenn man das nicht macht, ist man gescheitert.

Ob ein Unternehmer erfolgreich ist, erkennt man schwerlich an Statussymbolen. *"Ein Haus haben wir hier alle"* (I 2b). Für den Kauf von Autos gibt es vor allem steuerliche Gründe. Die Kleidung ist wenig aussagekräftig. Urlaubsreisen unternehmen nur die jungen Leute. Der beste Gradmesser sind: der Zustand des Betriebs (Immobilie und die Ausstattung) und die Tatsache, ob ein Unternehmer viel arbeitet. Arbeitet er mit seiner Belegschaft auch am Samstag, laufen seine Geschäfte besonders gut. Um erfolgreich zu sein braucht es Kompetenz, Einsatz, Intuition, günstige Bedingungen, Glück (siehe I 5, I 22) und schließlich Geschick beim der Auswahl der richtigen Kooperationspartner.

Die Definition von Erfolg mit ihrer Ausrichtung an individuellen Zielen erleichtert die Akzeptanz von kurzfristig nicht optimalen Geschäftsbedingungen zu Gunsten eines mittel- bis

langfristigen Erfolgs, die auch für die Kooperation so wichtig ist. Es geht nie darum, den größtmöglichen Profit aus einer Unternehmung zu schlagen, ganz im Gegenteil. Kommt jemand im Distrikt zu schnellem Reichtum, kann er sich nur auf Kosten anderer bereichert haben und ist also ein Betrüger (siehe I 12, I 30). Der Erfolg eines Unternehmers zeigt sich nur langfristig. Aus dieser Erfolgsdefinition, der – mittelfristig ausgerichteten – Verfolgung der eigenen Interessen, dem Denken in konzentrischen Kreisen und wechselnden Loyalitäten ergibt sich, dass sich die Ziele der einzelnen Unternehmer und die gemeinsamen Ziele der Netzwerkpartner nicht entgegenstehen. Konsens bedeutet für die venetischen Unternehmer keinen Spagat zwischen individuellem und kollektivem Interesse. Was für das Distriktnetzwerk Vorteile bringt, kann ihrem Unternehmen gar keinen Nachteil bringen. Die Unternehmer nehmen freiwillig am Netzwerk teil und behalten dennoch ihre Handlungsautonomie. Sie müssen sie – aus ihrer Sicht – nicht einschränken, sie müssen nur den Bezugsrahmen ihres Denkens, den konzentrischen Kreis erweitern. Im Mittelpunkt steht stets das Eigeninteresse. Es wird mittelfristig kalkuliert und ist mit Hilfe von Kooperationen am besten zu erreichen.

Das Prinzip der wechselnden Loyalitäten ist letztlich eine Frage wechselnder Prioritäten. Die Anpassungsfähigkeit ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmers. *"Du mußt dich an jeden Menschen anpassen, den du vor dir hast"* (I 16). Er paßt sich Menschen an oder auch Bedingungen, vermeidet es sogar, zu viel im voraus zu planen. *"Die Schnelligkeit der Entscheidung und der Ausführung der Entscheidung ist mehr Wert als jede Planung"* (I 27). Was für Unternehmer gilt, wird auch von allen anderen erwartet. *"Es gab eine Frau, der es während des Ramadan oft schlecht ging und ich sagte zu ihr: '[...] Iß etwas, wenn dir schlecht ist und warte nicht, bis die Sonne untergeht. Es sieht dich ja keiner. Sprich ein Gebet und iß, man muß doch einen Kompromiß mit Gott eingehen können. Wir machen das mit unserem auch so'"* (I 29b) wundert sich eine Unternehmerin, die ihren Betrieb nach Kroatien auslagerte. Die katholische Religion scheint die Denk- und Deutungsmuster der venetischen Unternehmer insbesondere durch das Credo zu beeinflussen: Wir sind alle arme Sünder, aber Gott verzeiht die Sünden und nach der Beichte gibt er die Gelegenheit zum Neuanfang. Gott ist nachsichtig. Man kann sich gewissermaßen mit ihm arrangieren.

Die Anpassungsfähigkeit der venetischen Unternehmer zeigt sich auch in der *"Philosophie der kleinen Schritte"* (I 5). Sie vermeiden Sprünge. Eine Entwicklung sollte möglichst langsam und nachhaltig sein. Das Unternehmen soll nur allmählich wachsen (siehe I 21, I 24,

I 28). Die Innovation erfolgt in kleinen Schritten (siehe I 13). Das Gleichgewicht darf nicht gestört werden (siehe I 8, I 26).

Eine Form der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ist die Neigung der venetischen Unternehmer, mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten und mehrere redundante Beziehungen aufrecht zu erhalten. Diese Strategie der Mehrgleisigkeit vermittelt ihnen ein Gefühl von Sicherheit und Risikominimierung. Sie arbeiten ganz bewußt mit mehreren Kooperationspartnern gleichzeitig zusammen, die dieselbe Kompetenz aufweisen. Sie kündigen Beziehungen nicht auf, sondern akkumulieren sie. Sollten auch die Beziehungen zu einigen Netzwerkpartnern brach liegen, können sie selbst nach Jahren reaktiviert werden. *"Die Türen sind immer offen"* (I 16). Die befragten Unternehmer nutzen praktisch jede Interaktion, um über ihre Arbeit zu sprechen. Der *small talk* hängt teilweise vom Gesprächspartner ab. *"Mit dem kannst du über Frauen sprechen. Es gibt den, mit dem du über die Kirche redest"* (I 16), über Fußball oder Formel 1 (siehe I 4, I 28). Aber über ihre Arbeit reden sie mit jedem. Sie ersparen sich damit die Marktforschung (siehe I 5). Insbesondere innerhalb des Distriktnetzwerks tauschen sie *"Ideen, Eindrücke, Perspektiven"* (I 2a) aus, erfahren Neuigkeiten und Gerüchte und fühlen sich informierter und deshalb sicherer. *"Wenn man außerhalb dieses Kreises bleibt riskiert man, zurückzubleiben und nicht ausreichend auf dem aktuellen Stand zu sein"* (I 26) sagt der Sohn und designierte Nachfolger des Inhabers eines der größten Unternehmen im Distrikt 2. In der Tat haben alle internationalen Unternehmen aus der Sportschuhbranche zumindest ihre Designabteilung in den Distrikt 2 verlegt, um keine Trends zu verpassen.

Kooperation bedeutet den venetischen Unternehmern vor allem Sicherheit. Die Interdependenz erfahren sie nicht als gegenseitige Abhängigkeit. Wenn überhaupt, dann wird sie von den Inhaber von *final firms* als Problem thematisiert, die sich auf die kleinen Zulieferbetriebe angewiesen fühlen (siehe I 27, I 30). Kooperation bringt Vorteile, eröffnet Möglichkeiten. *"Wir haben eine Reihe von Freundschaften, von Kontakten geschaffen, die uns [...] erlauben, Sachen zu machen"* (I 28). Die Kooperation der venetischen Unternehmer beruht auf Opportunismus, auf ökonomischem Kalkül. Kooperationsbeziehungen bringen geldwerte Vorteile gegenüber reinen Marktbeziehungen. Langfristig, so bestätigt ihnen ihre Erfahrung, sichert die Kooperation mit möglichst vielen Netzwerkpartnern den Fortbestand des eigenen Unternehmens. Ihre Gründe für die Kooperation sind persönliche (sie möchten sich nicht vergrößern und ihr Risiko erhöhen), emotionale (sie fühlen sich stärker und sicherer), ökonomisches Kalkül (sie sind flexibler, Zulieferer kosten weniger als Angestellte,

langfristige Beziehungen bieten geldwerte Vorteile, wer kooperiert überlebt) und rechtliche (geringe formale Barrieren für die Gründung von Handwerksbetrieben, keine Tarifvertragsbindung, Vergünstigungen etwa bei Krediten). Die Vernetzung als Akkumulierung von Kooperationspartnern plus Mehrwert – denn ein Netzwerk ist mehr als die bloße Summe aller Teile, wie sich etwa bei der Reputation zeigt – verschafft ihnen Zugang zu vielen Ressourcen und Informationen. Die Vernetzung verringert ihr Risiko und die Komplexität ihres Handlungsfeldes, weil sie sich in ihren unternehmerischen Entscheidungen am unmittelbaren Umfeld, dem Distriktnetzwerk, orientieren können. Letztlich gibt ihnen die Vernetzung ein Gefühl der Sicherheit. Gegen die Risiken, die ihnen aus der Vernetzung erwachsen, gegen die Abhängigkeit von Kooperationspartnern fühlen sie sich durch die Redundanz der Beziehungen gewappnet. Die Kosten, die mit dem Aufbau und der Pflege der Netzwerkbeziehungen verbunden sind, die vielfältigen Interaktionen, täglichen Telefongespräche, wöchentlichen Reisen nach Rumänien, die Arbeit als allgegenwärtiges Gesprächsthema (und als Lebensinhalt) empfinden sie aufgrund ihrer kulturellen Prägung nicht als Kosten, sondern als Selbstverständlichkeiten.

4. Zwischenfazit

4.1. Die Netzwerke

Die erhobenen Unternehmensnetzwerke in den drei Distrikten entsprechen in vielen Punkten den Darstellungen im Netzwerk- und im Industriedistrikt-Diskurs, sie sind allerdings um ein Vielfaches komplexer und dynamischer – und sie sind keine regionalen Netzwerke mehr. Damit wird einerseits die Bedeutung des "starken Zugehörigkeitsgefühls zur Gemeinschaft" in Frage gestellt, das in der Literatur zu lokalen sozio-ökonomischen Systemen – ob nun Industriedistrikt, flexible Spezialisierung oder innovatives Milieu – als maßgebliches Element zur Erklärung ihrer Funktionsweise und ihres Erfolgs ins Feld geführt wird oder jedenfalls fragt sich, um welche Art von Gemeinschaft es sich denn handle. Andererseits greift überhaupt das Konzept des Industriedistrikts mit der ihm immanenten territorialen Logik für die Beschreibung der erhobenen Netzwerke zu kurz. Auch das Distriktnetzwerk im Distrikt 2 ist zwar als lokales sozio-ökonomisches System entstanden, es hat sich aber mittlerweile international geöffnet. Entgegen der Darstellung im Netzwerk- und im Industriedistrikt-Diskurs sind die Distriktnetzwerke mithin nicht mehr lokal oder regional zuzuordnen. In der Funktionsweise der Netzwerke hat sich dennoch kaum etwas geändert – von den häufigen regelmäßigen Auslandsreisen und Auslandsgesprächen via Telefon einmal abgesehen. Um

dieser Entwicklung Rechnung zu tragen ist es zutreffender, anstatt von einem Distrikt von einem Distriktnetzwerk zu sprechen. Zur Erinnerung: Im Distrikt 2 gehören einer Mannschaft venetische und rumänische, manchmal auch bulgarische, chinesische oder koreanische Unternehmer an.

Die hohe Dynamik und Komplexität der Distriktnetzwerke zeigen sich bereits bei dem Versuch, die einzelnen Unternehmen einer Unternehmenskategorie zuzuweisen. Der Versuch gelingt in den seltensten Fällen. Die Unternehmen *switchen* zwischen den Kategorien hin und her und gehören dem Distriktnetzwerk als *final firm* und als *phase firm* an, sie stellen ein Endprodukt her, arbeiten aber auch als Zulieferer für andere Distriktunternehmen – und zwar **g l e i c h z e i t i g**. Je nach Projekt gehören sie verschiedenen Kategorien an. Ein Distriktnetzwerk ist mithin nur für ein einzelnes Projekt und gleichsam in einer Momentaufnahme zu bestimmen, weil sich die Konstellation fortwährend ändert.

Auch reichen die in der Literatur zum Industriedistrikt allgemein anerkannten Unternehmenskategorien zur Beschreibung der in den Distriktnetzwerken konkret vorgefundenen Unternehmen nicht aus. Es ist gängige Praxis kleiner und mittelständischer Distriktunternehmen (*final firms*), von ihren Kunden große Aufträge anzunehmen, obwohl sie ihre eigene Kapazität weit übersteigen. Sie beauftragen ihrerseits andere *final firms* als Unterauftragnehmer (*terzisti*) mit der Herstellung des fertigen Produkts, sammeln die Produkte der verschiedenen *terzisti* ein und liefern dem Kunden die bestellte Menge. Diese Form der Organisation ist wesentlich für die Flexibilität der Distriktnetzwerke verantwortlich. Die *terzisti* – wörtlich übersetzt: die für Dritte arbeiten – sind keine *final firms* im Sinne Sebastiano Bruscos, auf den die Kategorien zurückgehen. Sie stellen zwar ein Endprodukt her, haben aber keinen direkten Zugang zum Markt. Allerdings sind sie auch keine Zulieferer, schließlich stellen sie ein Endprodukt her. Um die *terzisti* in die Kategorien aufzunehmen, ist eine weiter gefaßte Definition von *final firm* erforderlich, die allein auf die Herstellung des Endprodukts abhebt. Ausgehend von dieser Definition ergeben sich zwei Typen von *final firm*, solche mit eigener Vermarktung und solche ohne eigene Vermarktung. Letztere gliedern sich wiederum in drei Typen: Sie lassen entweder ihre Produkte von Distributoren unter ihrer eigenen Markenbezeichnung oder aber unter dem Namen des Distributors (*private label*) vertreiben oder sie stellen das Endprodukt als Unterauftragnehmer (*terzista*) für andere *final firms* her.

Distriktunternehmen kennen zwei verschiedene Typen von Konkurrenten: diejenigen innerhalb (*competitors*) und diejenigen außerhalb des Distriktnetzwerks. Mit den *competitors*

unterhalten sie entweder Kooperationsbeziehungen oder pflegen zumindest insofern einen kooperativen Umgang, als sie sich gegenseitig nicht schaden. Dennoch fehlt diesen Beziehungen nicht der Aspekt des Wettbewerbs. Die Distriktunternehmen orientieren sich aneinander und Innovationen werden umgehend kopiert. Mit den "echten" Konkurrenten außerhalb des Distriktnetzwerks kämpfen sie – alle Partner im Distriktnetzwerk zusammen – um Anteile am globalen Markt.

Jenseits der Kooperationen mit Konkurrenten bilden Distriktunternehmen Mannschaften entlang der Wertschöpfungskette. Auch wenn die Beziehungen innerhalb der Mannschaft *de facto* langfristig sind, so handelt es sich bei näherem Betrachten doch um eine Aneinanderreihung temporärer Kooperationen. Die Mannschaft wird nach den Erfordernissen eines Produkts oder eines Projekts jeweils (saisonal) neu zusammengestellt. Die Mannschaftmitglieder werden zuerst unter den langjährigen Kooperationspartnern, dann im ganzen Distriktnetzwerk gesucht. Erst wenn sich dort keine Unternehmen mit entsprechenden Kompetenzen finden, erfolgt die Suche außerhalb des Distriktnetzwerks.

Häufig gründen mehrere Partner zusammen ein Unternehmen. Die Gesellschafter stammen nur in Ausnahmefällen aus der eigenen erweiterten Familie (in den meisten Fällen trennen sich Brüder als Geschäftspartner wieder), praktisch nie aus der weiteren Verwandtschaft. Bisweilen gründen Unternehmer ihren Betrieb zusammen mit ihrem Ehepartner. Am häufigsten aber finden sie ihre Mitgesellschafter unter Gleichaltrigen, die sie stets im beruflichen Umfeld kennenlernen. Vielfach arbeiteten sie als Arbeitskollegen in demselben Unternehmen.

Auch die Arbeitnehmer der Distriktunternehmen tragen auf ihre Weise zu der großen Dynamik der Distriktnetzwerke bei. Aufgrund seiner starken Neigung, seinen eigenen Betrieb zu gründen, ist jeder Arbeitnehmer ein potentieller Netzwerkpartner. Darüber hinaus verbreiten Arbeitnehmer Informationen über ihre Unternehmen im Distriktnetzwerk. Gleiches gilt für Lieferanten von Maschinen und Material. Sie übernehmen im Distriktnetzwerk die Rolle von Brokern und stellen Kontakte zwischen den Distriktunternehmen her. Im Distrikt 2 gibt es eine von den Unternehmern gegründete Stiftung, die Träger eines Aus- und Fortbildungszentrums ist und als Kontaktbörse fungiert. Politische Akteure und Gewerkschaften schließlich sind im Unternehmensnetzwerk nicht erwünscht. Sie dämpfen aus Sicht der Unternehmer bloß die Dynamik und die Flexibilität der Distriktnetzwerke.

4.2. Die Praktiken

Die Praktiken der venetischen Unternehmer, welche die emergenten Distriktnetzwerke konstituierten und immer wieder aufs Neue konstituieren, entsprechen in weiten Teilen den Netzwerkpraktiken – wenn auch mit jeweils besonderen konkreten Ausprägungen. So wird in der Netzwerkforschung beispielsweise für erfolgreiche Unternehmensnetzwerke gefordert, dass sich die Akteure flexibel an verschiedene Rollen und Aufgaben im Netzwerk anpassen. Die Möglichkeit, dass sie mehrere Rollen gleichzeitig übernehmen – wie in den Distriktnetzwerken der Fall – wird aber nicht in Betracht gezogen. Oder das Vertrauen: Die venetischen Unternehmer vertrauen primär auf die Kompetenz ihrer Kooperationspartner und nicht darauf, dass ihnen diese wohlwollend gesinnt sind. Sie tauschen selbst unter Konkurrenten (*competitors*) technische und Informationen zur Preisentwicklung aus und diese sind auch verbindlich. Andere Informationen, etwa zur Zahlungsfähigkeit von Kunden, werden entweder vorenthalten oder sind jedenfalls nicht verbindlich.

In drei Punkten entsprechen die Praktiken der venetischen Unternehmer nicht den Netzwerkpraktiken, so wie sie im Netzwerk- und im Industriedistrikt-Diskurs dargestellten werden. (1) Der Kommunikationsstil ist nur in Bezug auf technische Standards und Preisentwicklung offen und direkt, darüber hinaus aber ist er indirekt. Das zeigt sich insbesondere im Konfliktverhalten. (2) Konflikte werden nur im Extremfall direkt ausgetragen. Nicht nur ziehen die venetischen Unternehmer die *voice*-Option der *exit*-Option vor. Sie sind mehr noch sehr darauf bedacht, sich im Distriktnetzwerk keine Feinde zu machen und keine Beziehungen abubrechen. Vielmehr akkumulieren sie möglichst viele Beziehungen – durchaus aus einer strategischen Überlegung heraus, verschaffen sie ihnen doch Zugang zu redundanten Ressourcen und Informationen. (3) Das Zugehörigkeitsgefühl der befragten Unternehmer betrifft mittlerweile nicht mehr die lokale noch die regionale (ethnische) Gemeinschaft, sondern eine Wertegemeinschaft, deren Bezeichnung als *community of labour* sie widerspruchslos anerkennen. In das Distriktnetzwerk aufgenommen werden Männer, die ein Unternehmen in der distrikttypischen Branche führen, traditionelle Werte (Familie, Wohneigentum) und eethische Werte (Ehrlichkeit, Fairness, Zuverlässigkeit, Zielstrebigkeit) leben und ein ausgeprägtes Arbeitsethos haben.

Trotz der Ausdehnung der Distriktnetzwerke in den internationalen Raum bleibt die Vorliebe für persönliche Kontakte und insbesondere für die *face-to-face*-Kommunikation weiterhin bestehen. Im unmittelbaren Umfeld reichen telefonische Kontakte aus. Vorübergehend genügt sogar die "passive" Beziehungspflege: Verbreiten mehrere Netzwerkpartner die

Information, dass ein Unternehmer viel arbeitet, so ist seine Zugehörigkeit zum Netzwerk automatisch bestätigt. Je größer aber die räumliche und kulturelle Distanz der Geschäftspartner, desto wichtiger wird die *face-to-face*-Beziehung.

Geschäftspartner, sogar Konkurrenten (*competitors*) unterhalten gleichzeitig Freundschaftsbeziehungen zueinander. Die Netzwerkbeziehungen sind nicht multiplex. Vielmehr verwischen die Grenzen und die Unterschiede zwischen der privaten und der geschäftlichen Sphären. Beziehungen der beiden Sphären weisen deutliche Parallelen auf. Unternehmer verhalten sich zu ihren Kindern wie Geschäftspartner, ihr Unternehmen ist für sie wie ein eigener Sohn, die Zulieferer gehören zur Familie, zur "Handelsfamilie".

Die venetischen Unternehmer verfolgen immer mehrere parallele Handlungsstränge. Sie arbeiten in mehreren Projekten mit verschiedenen Kooperationspartnern, besitzen oft mehrere Betriebe auch in unterschiedlichen Branchen.

Die Familie nimmt Einfluß auf unternehmerische Entscheidungen. Investitionen werden getätigt, wenn der Sohn oder die Tochter das Unternehmen weiterführen wollen. Investitionen werden unterlassen oder zurückgestellt, wenn ein krankes Familienmitglied besondere Aufmerksamkeit erfordert.

Alles in allem bestätigen der Vergleich zwischen den Praktiken der venetischen Unternehmer und den Netzwerkpraktiken ihre Vernetzungsmentalität. Venetier sind aufgrund ihrer kulturellen Prägung Netzwerkmanager – der Performanz ihrer Distriktnetzwerke nach zu urteilen sogar besonders erfolgreiche. Dass sie sich einiger Praktiken mittlerweile bewußt sind und sie gezielt einsetzen, ist dabei kein Widerspruch. Die Distriktnetzwerke sind emergent und erst durch die Kooperation vieler kleiner Betriebe entstanden. Die Erfahrung wiederum bestärkt die venetischen Unternehmer in ihrem Verhalten: Die letzte große Krise Ende der 90er Jahre überstanden nur die Unternehmer, die bewußt auf die inner- wie zwischenbetriebliche Kooperation setzten. Durch die Erkenntnis, dass Kooperation Vorteile bringt und letztlich für den Fortbestand eines Unternehmens ausschlaggebend ist, wird die eigene (unbewußte) Neigung zur Kooperation zu einer bewußt verfolgten Strategie.

Neue Erkenntnisse bringt die vorliegende Untersuchung besonders in Bezug auf die Denk- und Deutungsmuster, die dem Verhalten der venetischen Unternehmer zu Grunde liegen. Das vielleicht überraschendste Ergebnis: Jeder Netzwerkakteur verfolgen zu allererst seine eigenen Interessen. Ökonomisches Kalkül bestimmt das Verhalten der Netzwerkpartner. Allerdings kalkulieren sie nicht kurzfristig, sondern mittel- bis langfristig. Und sie sehen sich selbst und ihre eigene Sache nicht losgelöst von den Zusammenhängen. Sie haben eine

"relationale" Sichtweise, schauen auf die Beziehungen zwischen den Dingen. Sie beziehen in die Beurteilung einer Sache deren Entwicklung in der Zeit mit ein. Sie bedenken die mittelfristigen Konsequenzen des eigenen wie des Handelns anderer für das gesamte Distriktnetzwerk.

Eine weitere Eigenheit der venetischen Unternehmer besteht darin, dass sie in Zusammenhängen und in konzentrischen Kreisen um Ego und die sozialen Gruppen denken, auf die es sich bezieht. Der Bezugsrahmen ihres Denkens verengt oder erweitert sich. Am nächsten stehen ihnen die Belange der Familie, dann die der Mannschaft und schließlich die des Distrikts und des Distriktnetzwerks. Die venetischen Unternehmer wechseln Prioritäten und auch Loyalitäten. Sie bilden Koalitionen, immer wieder, mit jedem neuen Projekt, aufs Neue. Sie binden sich an ihre Partner nur für die Dauer eines Projekts. Über die weitere Zusammenarbeit entscheidet das nächste Projekt mit seinen spezifischen Anforderungen. Entsprechen die Kompetenzen der bisherigen Kooperationspartner den neuen Anforderungen, wird die Zusammenarbeit erneuert. Schließlich waren sie mit ihrer Leistung zufrieden und "man kennt sich" – und erspart die Einarbeitung neuer Partner. Erfordert das Projekt neue Kompetenzen, kommen neue Partner hin. Sie werden aber immer innerhalb des Distriktnetzwerks gesucht. Bisherige Kooperationspartner, die für das neue Projekt keine einschlägigen Kompetenzen vorweisen können verlassen die Mannschaft. Dieses Verhalten hat nichts mit mangelnder Loyalität zu tun. Entscheidend ist das Projekt, das sich gerade bietet. Die venetischen Unternehmer verhalten sich prozeß- und problemorientiert. Sie suchen nicht nach dem passenden Projekt für ihre Kooperationspartner, sondern passen sich den äußeren Bedingungen an. Sie nutzen die Gelegenheiten, die sich ihnen bieten und suchen sich daraufhin die nötigen Kooperationspartner im Distriktnetzwerk.

Kooperationsbeziehungen werden unter den genannten Bedingungen immer wieder erneuert. Die Loyalität zu langjährigen Kooperationspartnern kann zwar nur unter bestimmten Bedingungen, aber eben doch aufgekündigt werden. Grundsätzlich gilt *fair play*, was bedeutet, sich im Distriktnetzwerk gegenseitig nicht zu schaden. Sind die ureigensten Interessen von Ego gefährdet, wird die Verpflichtung zum *fair play* nach allgemeinem Konsens aufgehoben. Dieses Verhalten ist nicht illoyal und unfair, sondern legitim. Jeder schaut als erstes auf sein eigenes Interesse. Jeder ist zu allererst Unternehmer. Erwachsen ihm aus der Aufrechterhaltung der Beziehungen zu seinen bisherigen Kooperationspartnern Nachteile, muß er sie nicht mehr erneuern. Die Kooperation ist freiwillig und sie muß ein *win-win*-Spiel sein: Beim Erreichen des Zieles der Kooperation muß zwar nicht jeder einzelne

Partner den größtmöglichen Gewinn realisiert haben, den er unter optimalen Marktbedingungen erreicht hätte, keiner der Partner darf aber schlechter gestellt sein als vor der Kooperation. In die Bewertung fließen neben einer akzeptablen Gewinnmarge auch noch andere Effekte der Kooperation ein. Jeder Unternehmer ist daran interessiert, einerseits möglichst redundante Beziehungen zu unterhalten, andererseits zuverlässige Kooperationspartner zu gewinnen. Neue Kooperationspartner bringen Zugang zu weiteren Ressourcen: Informationen, Handlungsspielräume, Gelegenheiten, Kontakte. Die Erneuerung bereits bestehender Beziehungen wiederum erhöht die Zuverlässigkeit und Loyalität der Kooperationspartner. Eine Kooperation hat also immer positive Nebeneffekte. Sie sind dabei durchaus nicht immaterieller Art. Für die venetischen Unternehmer ist die Zuverlässigkeit eine in Geldbeträgen errechenbare Größe.

Unter diesen Voraussetzungen bedeutet Konsens, der für die Kooperation so wesentlich ist, für die venetischen Unternehmer keine Einschränkung der eigenen Handlungsautonomie. Die Partikularinteressen stehen nicht im Widerspruch zu den Allgemeininteressen. Es reicht, den konzentrischen Kreis um die Bedürfnisse von Ego zu erweitern oder zu verengen und der Widerspruch wird aufgehoben. Wenn Ego nicht darauf bedacht ist, kurzfristig ein nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten bestimmtes optimales Ergebnis zu erzielen, sondern sein Eigeninteresse mittelfristig kalkuliert, ist es dann am besten gestellt, wenn seine individuellen Ziele in den gemeinsam definierten Zielen aufgehen. Ego ist so eng mit vielen Netzwerkpartnern verwoben, dass es ihm am besten geht, wenn es auch allen anderen gut geht.

Trotz der wechselnden Loyalitäten und der von den Netzwerkpartnern erwarteten hohen Anpassungsfähigkeit und Flexibilität basiert das sozio-ökonomische System der Distriktnetzwerke auf einer klaren Unterscheidung zwischen *ingroup* und *outgroup*. Die *ingroup*, auf die sich der einzelne Unternehmer bezieht, kann wechseln und die eigene Kernfamilie, die Belegschaft seines Betriebs, die Mannschaft, das Distriktnetzwerk oder der Distrikt mit seinen Bewohnern sein, stets aber ist die Grenze zwischen "innen" und "außen" klar und deutlich gezogen. Letztlich sind Kooperationsbeziehungen und Wettbewerbsorientierung im Distriktnetzwerk auch deshalb vereinbar, weil die einzelnen Unternehmer nicht um Anteile auf dem heimischen Markt, sondern "draußen in der Welt" jenseits der Distriktnetzwerke kämpfen. Die Distriktökonomie ist auf den Export ausgerichtet.

Der am häufigsten gewählte Bezugsrahmen ist für den einzelnen Unternehmer der Distrikt. Die venetischen Unternehmer orientieren sich in ihrem Handeln aneinander. Sie lernen aus

den Erfahrungen der anderen. Erschließt einer von ihnen neue Möglichkeiten – Produkte, Verfahren, Organisationsformen, Märkte – ziehen andere nach. Dennoch gelingt den Distriktnetzwerken die Öffnung nach außen und vermeiden sie bisher erfolgreich die Gefahren des *Lock-in*. Ganz wesentlich hängt das mit den Kriterien für die Zugehörigkeit zum Distriktnetzwerk zusammen. In das Netzwerk aufgenommen werden Unternehmer (grundsätzlich Männer), die in der distriktypischen Branche tätig sind, die eine Familie gründen, die Wohneigentum erwerben, die sich also binden und Verantwortung übernehmen. Hinzu kommen die ethische Einstellung – Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität und Fairness – eines Unternehmers. Darüber hinaus müssen Netzwerkpartner ein ausgeprägtes Arbeitsethos teilen und ihre Sache mit Begeisterung, Leidenschaft und Hingabe betreiben. Sie müssen ihre Selbstverwirklichung in ihrem Unternehmen finden. Neben dem mittel- bis langfristig kalkulierten Eigeninteresse und dem Denken in konzentrischen Kreisen und wechselnden Loyalitäten ist das Arbeitsethos ganz wesentlich für die Öffnung der Netzwerke. Die Distriktunternehmer fühlen sich nicht (mehr) so sehr der lokalen oder regionalen Gemeinschaft, sondern einer Wertegemeinschaft, in der sich das Arbeitsethos mit traditionellen Werten (Familie, Heim, Heimatverbundenheit) und ethischen Werten verbindet.

Das ökonomische Kalkül ist allgegenwärtig. Die venetischen Unternehmer kapitalisieren Verlässlichkeit, errechnen sie im Einzelfall in ganz konkreten Geldbeträgen und erklären unter Verweis auf diese Rechnung die Bevorzugung langfristiger Kooperationsbeziehungen gegenüber ausschließlich am Preis orientierten Marktbeziehungen. Das ökonomische Kalkül zeigt sich sogar beim Vertrauen. Obwohl sie personengebundene Beziehungen eingehen, vertrauen die venetischen Unternehmer auf die Kompetenz ihrer Partner mehr als auf deren wohlwollende Haltung ihnen gegenüber. Sie gehen wie selbstverständlich davon aus, dass jeder Kooperationspartner sein Bestes gibt – und dass er darüber hinaus aus Opportunismus kooperiert. Sie schließen diesbezüglich von sich auf die anderen. Die Kooperation bringt für alle Vorteile, sie ermöglicht den Zugang zu mehr Ressourcen. Letztlich ist das loyale Verhalten die Folge des mittel- bis langfristigen kalkulierten Eigeninteresses.

Die Reputation ist im Distriktnetzwerk ein wichtiges Gut. Sie ist ein Nebeneffekt des Kooperationsverhaltens eines Unternehmers. Verhält sich ein Partner nicht nach den allgemein akzeptierten Regeln, wird er aus dem Distriktnetzwerk ausgeschlossen. Zu diesen *commitment*-Regeln gehören: einwandfreie Qualität der Produkte, Antrieb zu ständiger Innovation, Akzeptanz der im Distriktnetzwerk üblichen Preise, grundsätzliche Bevorzugung von Geschäftspartnern aus dem Distriktnetzwerk, Fairness, d. h. die Bereitschaft, anderen

Netzwerkpartnern nicht zu schaden (durch Abwerbung von Mitarbeitern, durch aggressive Kundenwerbung, durch Preisunterbietung). Eine "gesunde" Wettbewerbsorientierung ist allerdings fair.

Das ökonomische Kalkül ist allgegenwärtig – außer in der Definition von Erfolg. Erfolgreich ist wer etwas Eigenes auf die Beine stellt (ein Unternehmen gründet), wer seine Familie davon ernähren kann, wer sein Unternehmen langfristig führt und Krisen übersteht. Über diese allgemeinen Kriterien hinaus kann der Erfolg allein an den jeweiligen individuellen Zielen gemessen werden. Selbst das Unternehmen schließen zu müssen bedeutet noch kein Scheitern und ist kein soziales Stigma. Die äußeren Bedingungen waren eben schwierig. Gescheitert ist nur, wer nicht wieder neu beginnt. Maßgeblich für den Erfolg sind neben der technischen und kaufmännischen Kompetenz und der notwendigen Portion Glück das Geschick, sich die richtigen Kooperationspartner zu suchen.

Die venetischen Unternehmer ziehen die langsame, aber kontinuierliche Entwicklung von Dingen und Beziehungen einer sprunghaften Veränderung vor. Dies zeigt sich in ihrer Definition von Erfolg, bei der Entwicklung ihres Unternehmens, in ihrer Vorliebe für langfristige Kooperationsbeziehungen, die aber die Summe vieler kurzzeitiger projektbezogener Kooperationen sind und in ihrer Einstellung zur Innovation, die eine stetige Anpassung an veränderte Bedingungen ist. Die venetischen Unternehmer vermeiden grundsätzlich Sprünge.

Kooperation und Vernetzung bedeutet den venetischen Unternehmern vor allem Sicherheit, Komplexitäts- und Risikominimierung. Die Interdependenz im Sinne gegenseitiger Abhängigkeit tritt völlig in den Hintergrund und wird nicht als Problem wahrgenommen. Je mehr Kooperationspartner ein Unternehmer hat, je größer die Zahl der Beziehungen ist, über die er im Distriktnetzwerk eingebunden ist, desto sicherer fühlt er sich.

Aus Sicht der venetischen Unternehmer schafft der Markt Transparenz und gleiche Bedingungen für alle. Sie sind davon überzeugt, dass man das Geschäft nicht über den Preis macht. Selbst die Qualität der Produkte ist im ganzen Distriktnetzwerk mehr oder weniger gleich, jedenfalls unter den Unternehmen, die dasselbe Marktsegment im Auge haben. Die Distriktunternehmer unterscheiden sich allenfalls im Kundenservice. Wirklich entscheidend für das Zustandekommen eines Geschäfts ist die Sympathie, die Persönlichkeit des Unternehmers, sein Gespür und seine Erfahrung im Umgang mit Menschen

TEIL 4 – Netzwerkökonomie und Kultur

Ökonomie und Kultur sind keine voneinander getrennten Sphären. Das ökonomische Handeln ist sozial eingebettet und inkulturiert (vgl. Dark 2000). Die Kultur ist ein ideelles System von Überzeugungen, Haltungen und Werten, das der Interaktion der Menschen miteinander und mit der Umwelt entsteht und sie ebenso orientiert. Kultur stellt insofern Standards – Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Deutungsstandards – für die Bewältigung des alltäglichen Lebens bereit.

In einigen Regionen gibt es, wie Stefan Krätke (1995) es nennt, eine Vernetzungsmentalität. Die Unternehmer solcher Regionen kooperieren miteinander und haben nicht nur ihren individuellen, sondern auch den kollektiven Erfolg des regionalen Netzwerks im Blick, von dem die gesamte regionale Ökonomie profitiert. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass die Interaktions- und Handlungsmuster der venetischen Unternehmer in wesentlichen Punkten den im Netzwerkdiskurs beschriebenen Netzwerkpraktiken entsprechen. Die Emergenz der Distriktnetzwerke läßt darauf schließen, dass sie das Ergebnis weitgehend unbewußten und unreflektierten Verhaltens sind. Die Venetier haben also offenbar eine Vernetzungsmentalität.

Mentalität bezeichnet die relativ stabile Organisation der Motive, Denk- und Verhaltensweisen einer Gruppe von Menschen, die im Individuum durch die Übernahme sozio-kultureller Elemente im Verlauf der Sozialisation entsteht. Die Mentalität ist in diesem Sinne die sozio-kulturell überformte Persönlichkeit. Die Vernetzungsmentalität hält die Individuen dazu an, sich miteinander zu vernetzen, weil ihnen dies vorteilhaft und für die Erreichung ihrer eigenen individuellen Ziele vernünftig erscheint. Die Vernetzungsmentalität äußert sich in den Praktiken der Akteure, den Interaktions- und Handlungsmustern sowie den diesen zu Grunde liegenden Denk- und Deutungsmustern. Diese Praktiken sind mit Pierre Bourdieu (1998) nichts anderes als die an die jeweils konkret vorliegenden historischen Bedingungen angepaßten Standards, welche die Kultur den Menschen für die Orientierung in der physischen und sozialen Welt bereitstellt.

Das Arbeiten mit *case studies* ist typisch für die Anthropologie. Nun ist zu prüfen, inwieweit die beobachteten Praktiken der venetischen Unternehmer in allgemeinere Schemata zu bringen sind. Im folgenden soll der Versuch gewagt werden, die in der empirischen Untersuchung herausgearbeiteten Verhaltens-, Denk- und Deutungsmuster den in der interkulturellen Managementforschung entwickelten Kulturdimensionen zuzuordnen. Als

Kulturdimensionen werden dabei kulturspezifische Verhaltenstendenzen bezeichnet, halbbewußte Modelle, die die Orientierung, Entscheidungsfindung und das Verhalten der Mitglieder einer sozialen Gruppe steuern. Jede Kulturdimension ist als Kontinuum der Verhaltensmöglichkeiten zwischen zwei extremen Gegenpositionen aufzufassen. Eine bestimmte Kultur kann auf diesem Kontinuum relativ, d. h. im Vergleich zu einer anderen bestimmten Kultur eingeordnet werden. Die Kulturdimensionen bedingen keine deterministische Festlegung der Individuen. Es handelt sich vielmehr um idealtypische Verhaltensweisen, die dem Einzelnen noch Raum für seine individuellen Charaktermerkmale lassen.

Wenn historische Ereignisse und Entwicklungen auch stets das Ergebnis des Zusammenspiels einer Vielzahl von Faktoren sind – wie an der Entstehung und Entwicklung der Distriktnetzwerke im Dritten Italien deutlich wird – so könnte die Verallgemeinerung der empirischen Ergebnisse doch diejenigen Kulturdimensionen herausstellen, die eine Netzwerkökonomie begünstigen, indem sie den Menschen die Vernetzung durch entsprechende Verhaltensstandards erleichtern.

1. Netzwerkkultur

Zum Zusammenhang von Netzwerkökonomie und Kultur gibt es in der Kulturanthropologie mehrere Stimmen, die aber in unterschiedliche Richtungen weisen. Für Harry Triandis (1994) fördert der Ackerbau die Kooperationsbereitschaft der Menschen in einer Gesellschaft, für Claude Meillassoux (1975) die Jagd. In einer Ackerbaukultur, so argumentiert Triandis, sei Kooperation oft erforderlich. Beispielsweise arbeiteten mehrere Bauern zusammen, um einen Bewässerungskanal oder einen Getreidespeicher zu bauen. Ein unzuverlässiges und unangepaßtes Individuum ist in einer solchen Ökonomie kein guter Partner (*coworker*). Im Ergebnis legt die Sozialisation in solchen Kulturen besonders großen Wert auf Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewußtsein und Konformismus.

Meillassoux wiederum unterscheidet in seiner Feldstudie zum Stamm der Gouro an der Elfenbeinküste zwei Tätigkeiten, die spezifische Merkmale der ökonomischen und sozialen Organisation nach sich ziehen: die Jagd und der Ackerbau. Die Jagd mit Netzen ist eine typische kollektive Tätigkeit. Die Netze sind in kollektivem Besitz. Das Einholen der Beute erfordert eine komplexe Form der Kooperation innerhalb der Gruppe von Jägern, die sich zu diesem Zweck zusammenfindet und von Mal zu Mal einen aus ihrer Mitte zum Führer bestimmt. Es liegt in der Natur dieser Tätigkeit, dass sie sich der Herausbildung einer sozialen

Hierarchie innerhalb der Gruppe widersetzt. Der egalitäre Charakter zeigt sich auch in der Verteilung der Beute, bei der jeder bedacht wird, der am Beutefang teilgenommen hat. Die soziale Einheit, auf die sich die Jagd bezieht, ist nicht so sehr die Gruppe der Verwandten, als vielmehr die Dorfgemeinschaft. Das hat eine ganze Reihe von Folgen, wie etwa den Vorrang der Altersgruppe gegenüber der Verwandtschaft in der sozialen Organisation der Arbeit oder die Verteilung des Produkts unmittelbar nach der Unternehmung. Die geringere Bedeutung der Verwandtschaftsbeziehungen führt zu einer sozialen Struktur, deren typische Einheit die Kernfamilie ist. Es fehlt die Verfestigung von stabilen Gruppen innerhalb des Stammes. Die Gleichheit der Geschlechter wird betont. Das Bedürfnis, eine hierarchische und stabile soziale Organisation aufzubauen ist gering. Die Sorge gilt eher der Produktion als der Reproduktion. Dem Individuum wird ein großes Maß an Freiheit zugestanden. Darüber hinaus beobachtet Meillassoux auf ideologischer Ebene das Fehlen eines Ahnenkultes, das Fehlen einer abergläubischen Furcht vor dem Wald und eine zweifelnde oder agnostische Einstellung zum Übernatürlichen.

Anders verhält es sich nach Meillassoux's Beobachtung bei Gesellschaften, die vom Ackerbau leben. Die langen Zeiträume und festen Termine verlangen eine Kooperation einfacher aber fortdauernder Art. Die soziale Einheit muß dafür kleiner sein als die Dorfgemeinschaft, deren Bestand dafür aber sozial garantiert. Diese Einheit ist die erweiterte Familie. Die Bedeutung der Verwandtschaft und der Zeit für den Produktionsprozeß ist mit einer Differenzierung der Rollen verbunden. Die Frau garantiert in solchen Gesellschaften vorwiegend die Reproduktion, während sich zwischen jungen und alten Männern eine klare Hierarchie herausbildet. Die Hauptaufgabe der jungen Männer ist die Produktion, während sich die alten die Kontrolle über die Reproduktion, Frauen und Nahrungsmittel, vorbehalten. Sie hüten auch das technische und rituelle Wissen und spielen eine bedeutende Rolle dabei, Güter innerhalb der Gruppe und zwischen Gruppen in Umlauf zu bringen. Diese Güter sind Lebensmittel, Prestigegüter und Frauen. Die Kreisläufe dieser Güter sind streng voneinander getrennt, wie Marcel Mauss (1954), Bronislaw Malinowski (1922), Raymond Firth (1961b) und andere gezeigt haben.

Die venetische Kultur wäre nach der Beschreibung von Claude Meillassoux als Kultur von Jägern und Sammlern und nicht als Ackerbaukultur einzuordnen, obwohl sie sich historisch gesehen eindeutig aus einer letzteren entwickelt hat. Jedenfalls entspricht die soziale und ökonomische Organisation in der venetischen Gesellschaft in vielen Punkten den von Meillassoux identifizierten Merkmalen einer Kultur von Jägern.

Neben diesen sehr allgemeinen Überlegungen zu Voraussetzungen und Merkmalen einer Netzwerkkultur besteht die Möglichkeit, den Zusammenhang von Netzwerkökonomie und Kultur mit Hilfe der Kulturdimensionen wesentlich differenzierter zu erörtern. Kulturdimensionen sind theoretische Modelle, die in der interkulturellen Managementforschung entwickelt wurden und denen die konkreten (nationalen oder regionalen) Kulturen zuzuordnen versucht werden. Ausgehend von den Interaktions-, Handlungs-, Denk- und Deutungsmustern der venetischen Unternehmer sollen nun im folgenden jene Kulturdimensionen identifiziert werden, die mit der Netzwerkökonomie in Zusammenhang gebracht werden können.

Jede Kultur unterscheidet sich von anderen durch ihre spezifische Art, mit gewissen Problemen des täglichen Lebens umzugehen. Nach Fons Trompenaars (1993) gibt es drei Arten von Problemen: solche, die aus der Beziehung zu andern Menschen entstehen, solche, die vom Verlauf der Zeit herrühren und solche, die aus der Umwelt erwachsen. Die Darstellung der netzwerkrelevanten Kulturdimensionen erfolgt in Anlehnung teils an das Schema von Trompenaars, teils an die Orientierungsmatrix von Jürgen Beneke (2000).

1.1. Menschenbild

Überzeugungen bezüglich der menschlichen Natur haben weitreichende Konsequenzen für die Gesellschaft und ihre Organisationen. Mark Casson und Andrew Goodley (2000b) unterscheiden zwischen der optimistischen oder der pessimistischen Einschätzung der menschlichen Natur. Entweder können die Menschen ohne Drohgebärde von Seiten einer Autorität zu verantwortungsvollem Verhalten angehalten werden, weil sie einem moralischem Einfluß erliegen oder aber die Menschen würden sich ohne ein durch die Autorität erzeugtes Furchtelement unverantwortlich verhalten. Das Menschenbild zeigt sich beispielsweise im Umgang mit Mitarbeitern in einem Unternehmen, die entweder in einer streng hierarchischen Struktur kontrolliert werden oder von denen erwartet wird, dass sie ihre Aufgaben eigenverantwortlich erledigen. Ein anderer Aspekt des Menschenbildes ist der wissenschaftliche Optimismus oder Pessimismus. Er betrifft die Fähigkeit der Menschen, ihre Umwelt zu kontrollieren. Aus Sicht der Optimisten ist die Natur kontrollierbar oder zumindest berechenbar oder jedenfalls kann der schlimmste Fall bestimmt werden. Das Unbekannte kann durch Experimente wissenschaftlich erforscht und in mathematischen Modellen dargestellt werden. Was heute noch unbekannt ist, kann morgen bekannt sein. Nach der optimistischen Auffassung sind Menschen kompetent. Die Pessimisten gehen davon aus, dass Menschen inkompetent sind. Die Natur kann aus ihrer Sicht weder kontrolliert werden, noch

ist der schlimmste Fall abzuschätzen. Schließlich gibt es noch einen moralischen Optimismus oder Pessimismus. Moralische Optimisten glauben an die Integrität der anderen Menschen. Zwischen diesen Überzeugungen gibt es Wechselwirkungen. Der Grad des wissenschaftlichen Optimismus' spiegelt sich in einer Gesellschaft (oder Organisation) darin wieder, wie sehr die Menschen auf die Kompetenz der anderen vertrauen. Der Grad des moralischen Optimismus' zeigt sich darin, wie sehr die Menschen auf die Integrität der anderen vertrauen. Aus der Kombination dieser beiden Gradmesser ist es nach Casson und Godley möglich, Aussagen über verschiedene Kulturen bezüglich der in ihr dominanten Einstellung zur Professionalität anderer oder bezüglich des dominanten Managementstils zu treffen.

Die venetischen Unternehmer gehen wie selbstverständlich davon aus, dass jeder Mensch sein Bestes gibt. Sie vertrauen auf die Kompetenz ihrer Kooperationspartner und darauf, dass jeder seine Kompetenzen realistisch einschätzt. Sie vertreten das, was Casson und Godley einen ausgeprägten wissenschaftlichen Optimismus nennen. Weniger ausgeprägt ist der moralische Optimismus. Die Zuverlässigkeit der Kooperationspartner beruht weniger auf ethischen Überlegungen und ist vielmehr die Folge des Kalküls und der konsequenten Verfolgung des mittel- bis langfristig kalkulierten Eigeninteresses. Aus Sicht der venetischen Unternehmer lohnt sich Kooperation mittelfristig für jeden einzelnen von ihnen und mithin lohnt sich auch die Loyalität den Kooperationspartnern gegenüber.

Die venetischen Unternehmer werden von einem positiven Menschenbild geleitet. Eine gegenseitige Kontrolle ist aus ihrer Sicht nicht erforderlich. Dafür sorgt "der Markt". Verläßt ein Unternehmer die Gemeinschaft des Distriktnetzwerks und verfolgt sein kurzfristig definiertes Eigeninteresse indem er versucht, sich gegenüber seinen Konkurrenten über die Minderung des Preises durchzusetzen, so wird er sein Unternehmen mit höchster Wahrscheinlichkeit bald schließen müssen. Zu knapp sind die Preise kalkuliert. Das Geschäft macht man nicht über den Preis, wie viele der venetischen Unternehmer betonen.

1.2. Zeitkonzept

Eine andere Kulturdimension betrifft den Umgang mit Zeit. Die venetischen Unternehmer verfolgen immer mehrere Projekte gleichzeitig, noch bevor eines zu Ende gebracht ist, beginnen sie schon mit dem nächsten. Sie pflegen parallele Beziehungen zu mehreren Kooperationspartnern mit gleichen Kompetenzen und verschaffen sich Zugang zu redundanten Ressourcen und Informationen. Sie sind flexibel und passen sich immer wieder neu und auch kurzfristig an veränderte äußere Bedingungen an. Sie wechseln Prioritäten und

Loyalitäten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind wichtiger als eine langfristige Planung. Sie gehen personengebundene Beziehungen ein und geben den Belangen ihrer engsten Kooperationspartner Vorrang vor Bedürfnissen von Geschäftspartnern, mit denen sie weniger lange Beziehungen unterhalten. Die venetischen Unternehmer sind personenorientiert und nicht so sehr sachorientiert: Sie erledigen bestimmte Dinge, weil sie für eine bestimmte Person wichtig sind und nicht, weil sie als nächstes auf der Tagesordnung stehen. Die Wichtigkeit ist keine absolute Größe, sondern bemißt sich nach der Bedeutung der Beziehung, für die eine Sache erledigt wird.

Diese Verhaltensweisen entsprechen weitgehend den Merkmalen der von Edward Hall (1976) als polychron bezeichneten Kulturen⁶². In Kulturen mit polychronem Zeitkonzept gelten folgende Verhaltensstandards: mehrere Aktionen verlaufen parallel, es werden viele Dinge gleichzeitig erledigt; Zeitpläne sind flexibel und werden je nach Situation verändert, die verfügbare Zeit wird ständig wechselnden Prioritäten angepaßt; die Menschen sind eher personenorientiert als sachorientiert und erledigen bestimmte Dinge, weil sie für eine Person wichtig sind. Wichtigkeit ist keine absolute Größe, sondern es fragt sich: Wichtig für wen?

Im Gegensatz dazu gelten in monochronen⁶³ Kulturen (vgl. Hall 1976) typischerweise folgende Verhaltensstandards: eine Sache wird nach der anderen, alles der Reihe nach erledigt; Aktionen erfolgen nacheinander und die Übergänge von einer zur nächsten werden genau geregelt; beschlossene Zeitpläne werden nicht wieder in Frage gestellt und penibel eingehalten; die Menschen sind aufgabenorientiert und weniger beziehungsorientiert; Termine sind wichtig; Pünktlichkeit ist ein hoher Wert.

Gerade in Bezug auf die letzten beiden Punkte entspricht das Verhalten der venetischen Unternehmer eher dem Ideal der monochronen Kulturen. Verabredungen und Termine sind in polychronen Kulturen eher Anhaltspunkte, die menschlichen Bedürfnisse bestimmen die Zeiteinteilung. Dies aber widerspricht insbesondere dem stark ausgeprägten Arbeitsethos der venetischen Unternehmer. In Bezug auf alle anderen Merkmale aber kann die venetische Kultur als polychron charakterisiert werden.

⁶² Fons Trompenaars (1993) bevorzugt den Begriff "synchrone Kulturen".

⁶³ Fons Trompenaars (1993) nennt sie konsekutive Kulturen.

1.3. Kommunikationsstil

Eine andere Kulturdimension betrifft den Kommunikationsstil. Die venetischen Unternehmer bevorzugen das persönliche Gespräch, am liebsten ist ihnen die *face-to-face*-Kommunikation, in der sie auch die non-verbale Signale ihres Gesprächspartners erfassen können. Schreiben sei, wie es einer der befragten Unternehmer ausdrückt, "*kein Kontakt*" (I 5) und eine "kalte" Kommunikation. Das stillschweigend Gemeinte erhält große Bedeutung. Die sozialen Kontakte der venetischen Unternehmer reichen bis in die Familie ihrer Geschäftspartner hinein. Sie gehen personengebundene Beziehungen ein. Deshalb ist der informelle Aspekt der Beziehung so wichtig. Sie unterhalten viele informellen Beziehungen und sind gut über ihr soziales Umfeld informiert. Auch das technische Wissen wird in den häufigen informellen Austauschbeziehungen weitergegeben. In diesem sozialen Kontext wird viel *tacit knowledge* akkumuliert. Die venetischen Unternehmer machen Geschäfte mit Personen, die sie als Mensch kennengelernt haben, die ihnen sympathisch sind. Ein freundschaftliches vertrauensbasiertes Verhältnis ist die Voraussetzung einer guten Arbeits- und Geschäftsbeziehung. Vertrauen und Verlässlichkeit sind ihnen wichtiger als (geringfügige) Preisvorteile. Sie bevorzugen die Zusammenarbeit mit Menschen, die sie schon kennen. Konflikte versuchen sie möglichst nicht offen auszutragen, so dass jeder der Beteiligten sein Gesicht wahren kann. Sie versuchen ganz grundsätzlich, sich niemanden zum Feind zu machen. Ihr Konfliktverhalten ist konsensorientiert. Sie ziehen die *voice*-Option der *exit*-Option vor. Die venetischen Unternehmer sind problemlösungsorientiert und haben eine erweiterte Sicht der Dinge. Sie beziehen in ihre Entscheidungen Zusammenhänge mit ein und entscheiden – wie es viele von ihnen angeben – "intuitiv". Sie schließen relationale Verträge und lassen sich auf soziale Verbindlichkeiten ein, die oft nicht ausdrücklich im Vertrag stehen, weil sie sich von selbst verstehen. Oft verzichten sie auf schriftliche Verträge.

Diese Charakteristiken entsprechen denen der *High Context-Cultures* (vgl. Hall 1976). Edward Hall bezeichnet damit Kulturen mit einem impliziten, d. h. indirekten Kommunikationsstil. Viele Informationen werden nur andeutungsweise, implizit ausgetauscht. Das stillschweigend Gemeinte ist wichtig. Es gilt als Kunst, die Botschaft geschickt zu verpacken. In der Kommunikation ist der Anteil der "gespeicherten Information" wesentlich höher als der Anteil der ausdrücklich "übermittelten Information". Menschen aus *High Context-Cultures* verfügen über viel Kontextwissen: Sie wissen viel über das gesamte soziale Umfeld, einschließlich der privaten Angelegenheiten ihrer Mitmenschen und Geschäftspartner. Es gibt dichte informelle Informationsnetze. Gute Arbeits- und

Geschäftsbeziehungen setzen Vertrauen und eine gute Kenntnis der Person voraus. Geschäfte kann man nur mit "Freunden" machen. Verlässlichkeit und Vertrauen sind wichtiger als eine Stelle hinter dem Komma. Konflikte müssen ausgeräumt werden, bevor die Zusammenarbeit fortgesetzt werden kann, aber immer im indirekten Kommunikationsstil. Geschäftsleute aus *High Context-Cultures* bevorzugen Mitarbeiter und Zulieferer, die sie schon kennen oder die ihnen aufgrund familiärer oder freundschaftlicher Beziehungen verpflichtet sind. Es gibt relativ ungenaue Arbeitsplatzbeschreibungen. Überhaupt gibt es – so Edward Hall – in solchen Kulturen wenige Regelungen, das meiste versteht sich von selbst. Der "Geist der Verträge" ist wichtiger als deren buchstabengetreue Erfüllung. Der Denkstil ist tendenziell holistisch-intuitiv und deduktiv.

Demgegenüber zeichnen sich *Low Context-Cultures* nach Edward Hall durch einen expliziten Kommunikationsstil aus. Die Kommunikation ist direkt, ohne Umschweife, das deutlich Gesagte zählt. Die wichtigen Aussagen werden explizit formuliert, die Schriftform ist wichtig. Konfrontation wird als "ehrlich" und "klärend" gewertet und sieht von Gefühlen und Personen ab. Die Beziehungen im Arbeitsprozeß sind funktional und unpersönlich gestaltet. Vertrauen und die Langfristigkeit einer Beziehung treten hinter kurzfristigen Erwartungen zurück. Es gibt klare Zuständigkeiten, Regelungen und Hierarchien, Arbeitsplatzbeschreibungen. Der Denkstil ist analytisch zergliedern und induktiv.

Die venetische Kultur entspricht ohne Einschränkungen den Charakteristiken der *High Context-Cultures*.

1.4. Machtdistanz

Eine andere Kulturdimension betrifft die Machtdistanz. Geert Hofstede (1980) versteht darunter die Akzeptanz von sozialer Ungleichheit und das Verhältnis zur Autorität. Er unterscheidet Kulturen mit einer hohen und solche mit einer geringen Machtdistanz.

In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz gibt es eine klare Schichtung und Hierarchiebildung im gesellschaftlichen Leben ebenso wie in Organisationen, beispielsweise in Unternehmen. Hier akzeptieren Mitarbeiter die Entscheidungen der Vorgesetzten, auch wenn sie anderer Meinung sind. Sie stellen die Macht der Vorgesetzten nicht in Frage. Sie erwarten klare und detaillierte Anweisungen. Dienstwege sind einzuhalten. Bei Verhandlungen zählen Status und Titel mehr als die fachliche Kompetenz.

In Kulturen mit geringer Machtdistanz gibt es eine geringe Polarisierung in der Gesellschaft (vgl. Polanyi 1957). In solchen Kulturen gibt es laut Geert Hofstede in Unternehmen

typischerweise flache Hierarchien. Die Vorgesetzten müssen ihre Machtposition immer wieder legitimieren. Mitarbeiter wollen nicht im Detail geführt werden. Dienstwege sind nicht so wichtig wie die Schnelligkeit der Bearbeitung und die Sachkompetenz. Titel, Status und formale Autorität sind bei Verhandlungen weniger wichtig als die fachliche Kompetenz.

Kooperation ist den venetischen Unternehmern wichtig – sowohl auf zwischenbetrieblicher wie auf innerbetrieblicher Ebene. Sie schätzen und fördern die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Gerade in kleinen Unternehmen gibt es nur ungenaue Arbeitsplatzbeschreibungen und keine klare Hierarchie. Viele Mitarbeiter haben direkte Außenkontakte zu Zulieferern und Kunden. Es ist nicht unüblich, dass der Unternehmer Entscheidungen in Absprache mit den Mitarbeitern trifft.

In Venetien gibt es nicht nur geringe formale, sondern ebenso geringe soziale Barrieren für die Unternehmensgründung. Mitarbeiter, die sich selbständig machen wollen, werden von den eigenen Arbeitgebern unterstützt. Erfahrene Unternehmer *switchen* mit ihrem Unternehmen im Distriktnetzwerk zwischen den Unternehmenskategorien und zwischen den Rollen im Netzwerk. Sie sind *final firm* und Zulieferer, vergrößern ihr Unternehmen und verkleinern es wieder, je nach dem, wie es die äußeren Bedingungen oder die eigene (geänderte) Erfolgsdefinition zulassen. Dadurch ändert sich das Machtgefüge im Distriktnetzwerk ständig. Die venetische Kultur weist mithin die Charaktermerkmale einer Kultur mit geringer Machtdistanz nach Hofstede auf.

1.5. Individualismus versus Kollektivismus

Eine weitere Kulturdimension betrifft die Regelung des Verhältnisses von Individuum und Gruppe. Auf der einen Seite stehen die Wünsche und Erwartungen des Einzelnen, auf der anderen die Interessen der Gruppe, der er angehört. Unterschieden werden individualistische und kollektivistische Kulturen (vgl. Hofstede 1980; Trompenaars 1993; Triandis 1995). Talcott Parsons und Edward Shils (1951b) verstehen unter Individualismus die Grundorientierung auf das Ich, die nach Ferdinand Tönnies (1887) ein entscheidendes Element der modernen Gesellschaft ist. Kollektivismus meint nach Parsons und Shils (1951b) die Grundorientierung auf die Ziele und Vorgaben der Gemeinschaft.

In Kulturen mit ausgeprägtem Kollektivismus sprechen die Menschen mehr von "Wir" als von "Ich". Die Motivation erfolgt über das Zugehörigkeitsgefühl. Die Personenorientierung überwiegt gegenüber der Sachorientierung. Der Konflikt wird als destruktiv gesehen.

Management bedeutet in kollektivistischen Kulturen, Gruppen zu führen. Die Personalauswahl muß die Gruppenzugehörigkeit berücksichtigen.

Die Verhaltensmuster der venetischen Unternehmer entsprechen denen einer kollektivistischen Kultur. Die Venetier orientieren sich in ihrem Handeln sehr stark aneinander. Sie verfolgen gemeinsame Ziele, erschließen neue Märkte oder Marktnischen in (informellen) Gruppen. Die soziale Anerkennung im Distrikt ist ihnen wichtig. Die Gemeinschaft, auf die sich die venetischen Unternehmer beziehen, ist weder eine ethnische noch eine Zweckgemeinschaft, wie es für Unternehmensnetzwerke zu vermuten wäre. Sie bilden vielmehr eine Wertegemeinschaft, die auf einem ausgeprägten Arbeitsethos, ethischen und traditionellen Wertvorstellungen basiert. Die kleinste soziale Einheit ist die Kernfamilie, die stärkste Bezugsgruppe der Distrikt, dazwischen liegt die Mannschaft. Die Zugehörigkeit zum Distriktnetzwerk oder zur Mannschaft beruht allerdings auf Freiwilligkeit und wird von Projekt zu Projekt neu entschieden. Jeder Netzwerkpartner bindet sich für ein Projekt an eine Mannschaft. Es gibt implizite Regeln, die es jedem erlauben, aus der (Arbeits-) Gruppe auszusteigen, ohne deshalb definitiv ausgeschlossen zu werden. Gründe für eine Aufkündigung der Gruppenloyalität sind Belange der Kernfamilie oder die Gefährdung ihrer ureigensten Interessen. Beide Gründe sind nach allgemeinem Konsens legitim. Zum einen ist die Familie ein wichtiger Wert. Zum anderen soll kein Partner beim Erreichen des Ziels der Kooperation schlechter gestellt sein als in der Ausgangssituation. Das ist eine Frage der Fairness. *Fair play* bedeutet, sich unter Netzwerkpartnern nicht gegenseitig zu schaden. Insofern ist es den venetischen Unternehmern erlaubt, die Loyalitäten zu wechseln. Diesem Verhalten liegt eine partikularistische Einstellung zugrunde.

1.6. Universalismus versus Partikularismus

Personen und Beziehungen werden entweder aufgrund allgemeingültiger und standardisierter Kriterien bewertet und behandelt oder aber nicht. Dann handelt es sich um partikularistische Kulturen. Nach Talcott Parsons und Edward Shils (1951) liegt eine partikularistische Orientierung dann vor, wenn ein Akteur (ego) seine sozialen Beziehungen auf der Basis spezifischer kontextgebundener Situationen auswählt und dabei also auf bestimmte Akteure, Eigenschaften oder Erfahrungen abstellt. Dagegen liegt eine universalistische Orientierung vor, wenn ein Akteur (ego) seine sozialen Beziehungen auf der Basis allgemeiner Normen und Standards und losgelöst von spezifischen Kontexten auswählt. Partikularistisch sind in einer Gesellschaft jene Gruppen und Gemeinschaften, denen bestimmte Werte und

Handlungslogiken eigen sind, die nicht auf den Rest der Gesellschaft übertragbar sind oder sogar im Kontrast zu den in ihr herrschenden Normen und Werten stehen.

In partikularistische Kulturen handeln Menschen nach der Prozesslogik, nach der das ökonomische Handeln auf der Anpassung der Akteure an die äußeren Bedingungen beruht (vgl. Amin 1998). Es gelten folgende Verhaltensstandards: Die Umstände und die Menschen zählen mehr als abstrakte Regeln. Beziehungen und Bindungen zur Familie und zu Freunden sind bedeutsam. Unterschiedliche Personengruppen können unterschiedliche Leistungen erwarten (Nepotismus). Die Ethik ist eine "Situationsethik" (vgl. Trompenaars 1993): Was gut oder schlecht ist bemißt sich nach den Umständen. "Es kommt darauf an", lautet die Maxime. Universalistische Kulturen kennzeichnet eine "kategoriale Ethik" (vgl. Beneke 2000). Regeln und Verpflichtungen gelten für jedes Mitglied der Gruppe gleich. Niemand kann erwarten, aufgrund seiner familiären oder freundschaftlichen Beziehungen bevorzugt zu werden.

Die venetischen Unternehmer gehen personenbezogene und vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen ein und bevorzugen die Mitglieder ihrer Mannschaft gegenüber allen anderen Geschäftspartnern. So hat die Bearbeitung der Aufträge langjähriger Kooperationspartner Priorität gegenüber anderen Aufträgen. Selbst ihren *competitors* geben sie bereitwillig Auskunft zu technischen oder Fragen der Preisentwicklung. Informationen über ihre Erfahrung mit einem bestimmten Kunden und über dessen Zahlungsmoral dagegen geben sie auch an ihre Kooperationspartner nicht oder jedenfalls nur als unverbindliche Angaben weiter. Es kommt eben darauf an. Nicht alle eiligen Aufträge sind gleich wichtig. In technischen Problemen und bei der Preisauskunft vertrauen sie sich gegenseitig, bei anderen Angaben mißtrauen sie sich. Die venetischen Unternehmer handeln außerdem prozeßorientiert und problemorientiert. Sie passen sich ständig den veränderten äußeren Bedingungen an und sehen in dieser Flexibilität eine ihrer besonderen Stärken. Sie nutzen Gelegenheiten. Eine gute Zusammenarbeit mit den Kunden ist ihnen wichtig. Aus ihrer Sicht bringt ihnen eine gute Beziehung zu den Kunden Vorteile, weil sie die Entwicklung eines Produktes in enger Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen organisieren können. Das innovativste Produkt nützt nichts, wenn es die Bedürfnisse der Kunden nicht trifft.

Die venetische ist eine partikularistische Kultur. Vielfach wird der Partikularismus als Erklärung für die geringe Effizienz ökonomischer Systeme herangezogen. Wie allerdings Antonio Mutti (1998) zeigt, steht der Partikularismus einem erfolgreichen Modernisierungsprozeß nicht grundsätzlich entgegen. Ausschlaggebend ist seine Interaktion mit anderen Handlungsorientierungen. Insbesondere ist die Überlappung von

partikularistischen Kriterien und Leistungskriterien der ökonomischen Entwicklung eines Landes sehr zuträglich, wie Mutti am Beispiel Japan zeigt. Antonio Mutti unterscheidet zwei Formen von Partikularismus: einmal zählt das, was eine Person "ist", das andere Mal das, was eine Person "macht". Im ersten Fall erweist sich der Partikularismus als starkes Hindernis für die Modernisierung, im anderen Fall ist er mit der Moderne vereinbar.

Ein Beispiel für den Partikularismus, der daran festmacht, was eine Person "ist", stellt der "unmoralische Familismus" dar. In seiner Untersuchung zum Süden (*Mezzogiorno*) Italiens definiert ihn Edward Banfield (1976) als die Unfähigkeit, zusammen für ein gemeinsames Gut oder sogar für irgend einen Zweck zu agieren, der über das materielle Interesse der Kernfamilie hinaus geht. Seine Maxime lautet: "Maximiere die kurzfristigen materiellen Vorteile des Familiennukleus'. Gehe davon aus, dass alle so handeln wie du" (Banfield 1976, 38). Bürger einer zivilen Gemeinschaft seien, so Piore und Sabel (1989), zwar nicht die Quintessenz des Altruismus', aber sie sähen die gemeinsame Realität als etwas mehr als ein Schlachtfeld, auf dem man nur kämpft, um persönliche Vorteile zu erzielen.

Nach Antonio Mutti (1998) muß beim Partikularismus auch noch in einer anderen Hinsicht zwischen zwei Haltungen unterschieden werden, die ebenfalls dafür entscheidend sind, ob er der Modernisierung förderlich ist oder ihr entgegensteht. Im ersten Fall ist die Gemeinschaft, auf die sich die Akteure beziehen, nach außen hin geschlossen und exkludierend. Die Grenze zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern ist eindeutig und abschließend bestimmt – vielfach, wie im echten Fundamentalismus, unter Verwendung der Kategorien Freund und Feind. Die Tradition der partikularistischen Solidaritätsbeziehungen ist ein für alle Mal festgelegt und steht nicht mehr für ein Überdenken oder ein neues Aushandeln angesichts der Berührung mit neuen Kontexten oder Kulturen zur Verfügung. In diesem Falle liegt eine unüberwindbare Dichotomie von Partikularismus und Universalismus vor.

Es gibt aber noch eine andere Form des Partikularismus', die schwächer und inkludierend ist und die trotz der notwendigen Bestimmung der Grenzen zwischen *ingroup* und *outgroup* die Gegenüberstellung mit und mithin die relative Öffnung zu dem nicht scheut, was jenseits dieser Grenzen liegt. Die Gemeinschaft, auf die sich die Akteure beziehen, weist eine Neigung zum Dialog und zur Kooperation mit anderen Gemeinschaften auf, auch mit solchen, in denen allgemeinere Normen und Standards herrschen. In diesem Interaktionsprozeß sind sie in der Lage, die eigene Tradition neu auszuhandeln und teilweise neu zu begründen. Die Akteure sind also in der Lage, differenziertere Identitäten hervorzubringen, die starke und

schwache Bindungen einbeziehen können, ohne ihre eigene Differenz gänzlich zu leugnen (vgl. Mutti 1998).

Ausgehend von den Unterscheidungen Antonio Muttis ist die venetische eine partikularistische Kultur mit einem starken Leistungsbezug. Das Arbeitsethos ist ein wichtiges Kriterium für die Aufnahme eines Unternehmers in das Distriktnetzwerk. Gleichzeitig ist der venetische Partikularismus von einer schwachen und inkludierenden Art: Er erlaubt den venetischen Unternehmern die Öffnung ihrer Distriktnetzwerke über die Grenzen ihrer eigenen Region hinaus auf Kooperationspartner, welche die ihnen wichtigen Kriterien traditionelle Wertvorstellungen, Ethik und Arbeitsethos erfüllen.

1.7. Spezifität versus Diffusion

Diese Kulturdimension bezieht sich darauf, ob die Beziehungen und die Rollenerwartungen in der Gruppe von begrenztem oder von unbegrenztem Inhalt sind (vgl. Parsons 1951). In spezifischen Kulturen werden geschäftliche Beziehungen von Beziehungen anderer Natur getrennt. Jedes Gebiet, auf dem sich zwei Menschen begegnen, wird als von anderen deutlich getrennt erfahren, als ein spezifischer Fall. Menschen schließen sich nur zu ganz spezifischen Zwecken zusammen. In diffusen Kulturen durchdringt jeder Lebensbereich und jeder Aspekt der Person alle anderen. Der Geschäftspartner muß erst als Person kennen und schätzen gelernt werden, bevor über das Geschäft geredet werden kann. Dahinter steckt die Einstellung, dass nur auf Dauer angelegte und auf gegenseitigem Vertrauen gegründete Beziehungen in der Lage sind, unerwartete Veränderungen zu bewältigen. Typisch für diffuse Kulturen ist aus diesem Grund der indirekter Kommunikationsstil. Es gelten auch alle anderen Merkmale der *High Context-Cultures* nach Edward Hall.

Die venetischen Unternehmer trennen die private und die geschäftliche Sphäre nicht voneinander. Ihre Geschäftsbeziehungen sind typischerweise multiplex. Ihre Kooperationspartner sind auch ihre Freunde, die sozialen Beziehungen reichen bis in die Familie der Geschäftspartner hinein. Die Überlappung der geschäftlichen und privaten Aktionskreise ist ein wesentliches Merkmal der Distriktnetzwerke. Zum einen erweitert dieses Verhalten das persönliche Netzwerk der Akteure, zum anderen entscheiden über die Zugehörigkeit zum Distriktnetzwerk ganz wesentlich persönliche (Charakter-)Merkmale der Unternehmer, die am besten in persönlichen Kontakten in einem informellen, "privaten" Rahmen ausgelotet werden können.

1.8. Sozialer Status

Der soziale Status eines Individuums kann entweder von seiner Leistung oder von Merkmalen und Beziehungen abhängen, die auf bestimmten Zugehörigkeiten gründen (vgl. Parsons 1951; Trompenaars 1993). Es zählt entweder, was ein Individuum "macht" oder das, was es "ist".

In der venetischen Kultur mit ihrem ausgeprägten Arbeitsethos und ihrer starken sozialen Mobilität wird der soziale Status nach der individuellen Leistung bestimmt. Die familiäre Herkunft ist nicht maßgeblich. Das wäre mit den Kriterien für die Aufnahme in die Distriktnetzwerke nicht vereinbar. Jeder muß seine Kompetenz und seinen Einsatz persönlich unter Beweis stellen.

1.9. Affektivität versus Neutralität

Diese Kulturdimension betrifft die unmittelbare Befriedigung der individuellen Bedürfnisse oder die Selbstkontrolle aufgrund der Berücksichtigung weiterer Konsequenzen des eigenen Verhaltens (vgl. Parsons 1951; Trompenaars 1993).

Die venetischen Unternehmer haben eine erweiterte Sicht der Dinge und beziehen in ihre Entscheidungen die Beurteilung der Folgen ihres Verhaltens mit ein. Reziproke Beziehungen sind nur unter diesen Voraussetzungen möglich. Ebenso bezieht die Fairness, definiert als *Maxime*, sich unter Netzwerkpartnern gegenseitig nicht zu schaden, die Konsequenzen des eigenen Handelns für die anderen mit ein. Die Reputation ist in den Distriktnetzwerken ein wichtiges Gut. Sie hängt von der Beachtung der *commitment*-Regeln im Netzwerk ab, zu denen Fairness und Kooperationsbereitschaft gehören.

Die letztgenannten Dimensionen Individualismus vs. Kollektivismus (Parsons: Ich-Orientierung vs. kollektive Orientierung), Universalismus vs. Partikularismus, Spezifität vs. Diffusion, Erwerb vs. Zuschreibung und Affektivität vs. Neutralität entsprechen Talcott Parsons' Unterscheidung zwischen Gesellschaft und Gemeinschaft. Dabei bilden Kollektivismus, Partikularismus, Diffusion, Zuschreibung und Neutralität die Charaktermerkmale der Gemeinschaft.

Die Gemeinschaft ist nach Parsons ist ein lebender Organismus, die Gesellschaft ein Zusammenschluß und ein mechanisches Produkt. Die Gemeinschaft ist durch ein gemeinsames Empfinden und den stillschweigenden, nicht vertraglich festgelegten Willen zur spontanen Kooperation gekennzeichnet. Gemeinsames Empfinden kann als Wohlwollen, Respekt und Zuneigung beschrieben werden. Mit Ferdinand Tönnies (1887) sieht Talcott

Parsons sowohl die Gesellschaft als auch die Gemeinschaft als eine Gruppe von Personen, die friedlich nebeneinander leben und wohnen. Der Unterschied liegt darin, dass sie in der Gesellschaft trotz aller Verbindungen im wesentlichen voneinander getrennt, während sie in der Gemeinschaft trotz aller Unterschiede miteinander verbunden sind. Wie Arnaldo Bagnasco (1999b) am ökonomischen System des Dritten Italien zeigt, weist vieles darauf hin, dass die Aspekte der Gemeinschaft in einem völlig unerwarteten Bereich wiederkehren: in der Ökonomie. Insbesondere gelten in den ökonomischen Beziehungen im Dritten Italien geringere Spezifität und größerer Partikularismus, die nach den fünf strukturellen Kriterien von Talcott Parsons charakteristisch für die Gemeinschaft sind.

Die Gemeinschaft muß, wie die venetischen Distriktnetzwerke zeigen, keine ethnische sein. Die venetischen Unternehmer bilden eine Wertegemeinschaft, die traditionelle Wertvorstellungen (Familie, Heim, Heimatverbundenheit) und ethische Werte mit einem ausgeprägten Arbeitsethos verbindet. Diese Wertegemeinschaft, auf der die Distriktnetzwerke heute beruhen, ist aus der ethnischen Gemeinschaft hervorgegangen. In Venetien gibt es offensichtlich sehr viele Individuen, die besagte Werte teilen, es gibt sie aber auch außerhalb Venetiens. Es kommt nur darauf an, sie zu erkennen. Der Schritt von der ethnischen zur Wertegemeinschaft ist die entscheidende Voraussetzung für die internationale Öffnung der Distriktnetzwerke. Die Definition der Gemeinschaft aufgrund veränderter Kriterien ist ebenso ausschlaggebend dafür, dass sich die Netzwerke trotz der internationalen Öffnung zu Beginn der 90er Jahre nicht aufgelöst haben. Ob das in Zukunft so bleiben wird, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur vermutet werden. Jedenfalls dürfte eine auf gemeinsamen Werten begründete Gemeinschaft venetischer Art (traditionelle Wertvorstellungen, Ethik und ausgeprägtes Arbeitsethos) bezogen auf die modernen ökonomischen Bedingungen anpassungsfähiger sein als eine allein auf ethnischer Zugehörigkeit basierende Gemeinschaft.

1.10. Fazit

Ausgehend von den in der interkulturellen Managementforschung entwickelten Kulturdimensionen ergibt sich für die Netzwerkkultur folgendes Modell:

optimistisches Menschenbild: Die Vernetzung fällt Menschen leichter, die eine optimistische Einschätzung der menschlichen Natur haben und die von der inneren Motivation zu verantwortungsbewußtem Handeln ausgehen. Die optimistische Einschätzung erstreckt sich ebenso auf das Vertrauen in die Kompetenz der anderen und in ihre Fähigkeit, ihre Kompetenz realistisch einzuschätzen. Das Vertrauen auf die Zuverlässigkeit und die

Kooperationsbereitschaft anderer ist dann nicht nötig, wenn die Kooperation von allen Beteiligten als vorteilhaft und als beste Strategie zur Erreichung der eigenen Ziele erfahren wird.

polichrones Zeitkonzept: Für die Vernetzung maßgeblich ist, dass die Akteure Verhaltensstandards verinnerlicht haben, wonach paralleles Handeln und die Pflege paralleler redundanter Beziehungen, das Wechseln von Prioritäten zum Zweck der raschen Anpassung an veränderte Bedingungen selbstverständlich sind.

impliziter Kommunikationsstil: Der Vernetzung förderlich ist ein Kommunikationsstil, in dem persönliche Kontakte gegenüber dem Schriftverkehr bevorzugt werden, in dem der informelle Aspekt der Beziehungen große Bedeutung beigemessen wird, in dem das persönliche Kennenlernen und daraus erwachsendes Vertrauen als Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung gelten, in dem die Konfrontation vermieden wird und es wichtig ist, dass der Gesprächspartner stets sein Gesicht wahren kann und in dem Konflikte nicht offen, sondern konsensorientiert ausgetragen werden.

geringe Machtdistanz: Die Vernetzung wird durch wenig ausgeprägtes Hierarchiedenken erleichtert, so dass sich die Machtkonstellation ständig ändern kann. Dies ist der Anpassungsfähigkeit und der Flexibilität der Netzwerk förderlich.

Kollektivismus: Der Vernetzung zuträglich ist die Orientierung an der Gruppe. Daraus folgen einerseits die freiwillige Einschränkung der kurzfristigen individuellen Interessen zu Gunsten langfristig erreichbarer eigener wie gemeinsamer Interessen. Andererseits erwächst den Einzelnen daraus ein Gefühl der Sicherheit und der Komplexitäts- und Risikominimierung. Wie das Beispiel der venetischen Unternehmer zeigt, muß zwischen den individuellen und den kollektiven Interessen kein Widerspruch bestehen. Ist das gemeinsame Ziel der ökonomische Erfolg des Distriktnetzwerks und wird der individuelle Erfolg mittel- bis langfristig kalkuliert, geht das individuelle Ziel im gemeinsamen Ziel auf. Das Kollektiv, d. h. die Gemeinschaft, auf die sich die Individuen beziehen, muß keine ethnische und auch keine Zweckgemeinschaft sein. Die venetischen Unternehmer bilden eine Wertegemeinschaft, die auf traditionellen Wertvorstellungen, Ethik und Arbeitsethos basiert.

Partikularismus: Die Vernetzung setzt eine partikularistische Orientierung voraus. Die Netzwerkpartner müssen nach bestimmten Kriterien ausgewählt und gegenüber Außenstehenden bevorzugt werden. Zur Vermeidung des *Lock-in* von Netzwerken ist es wichtig, dass die Zugehörigkeitskriterien leistungsorientiert sind und zudem immer wieder überdacht werden können.

Diffusion: Der Vernetzung förderlich sind personengebundene Beziehungen, in denen nicht zwischen privater und geschäftlicher Sphäre unterschieden wird. Die Kooperationspartner binden sich als Personen aneinander und nicht allein zu einem spezifischen Zweck.

erworbener Status: Für die Netzwerkökonomie ist allgemein ein stark ausgeprägtes Arbeitsethos maßgeblich. Konsequenterweise bestimmt sich der soziale Status eines Individuums nach seinen persönlichen Leistungen.

Neutralität: Der Netzworkebildung förderlich sind Verhaltensstandards, nach denen dem Einzelnen die Selbstkontrolle und die Berücksichtigung der Konsequenzen des eigenen Verhaltens für die ganze Gruppe selbstverständlich erscheinen.

Zwischen diesen Kulturdimensionen gibt es Wechselwirkungen. Wie in den Ausführungen zum Partikularismus und seiner Kombination mit Leistungskriterien gezeigt wurde, sind diese Wechselwirkungen oftmals entscheidend für die sozio-ökonomische Entwicklung. Überhaupt ist das Arbeitsethos ein fundamentales Element in den Netzwerken des Dritten Italien.

Die genannten Kulturdimensionen führen nicht notgedrungen zur Netzwerkökonomie. Sie können aber als günstige sozio-kulturelle Bedingungen für die Netzwerkökonomie betrachtet werden. Jedenfalls erleichtern sie den Menschen die Netzworkebildung im Vergleich zu ihren Gegenpositionen, also pessimistisches Menschenbild, monochrones Zeitkonzept, expliziter Kommunikationsstil, Individualismus, Universalismus, Spezifität, zugeschriebener Status und Affektivität.

Diese Einschätzung mag insbesondere in Bezug auf die Spezifität überraschen. In spezifischen Kulturen tun sich Akteure nur zu einem bestimmten Zweck, zur Verwirklichung eines bestimmten Projekts zusammen. In der Tat werden Unternehmensnetzwerke in der Literatur als Zweckgemeinschaften dargestellt, zu denen sich Akteure zusammen tun, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Konsequenterweise müssen die Netzwerke wieder auseinanderfallen, wenn der Zweck erreicht ist. Dies trifft auf die Distriktnetzwerke Venetiens nicht zu. Zwar werden auch hier Kooperationen nur für die Dauer eines Projektes eingegangen. Das Netzwerk löst sich deswegen aber nicht nach jedem Projekt auf. Der Grund dafür liegt darin, dass die venetischen Unternehmer keine Zweckgemeinschaft, sondern eine Wertegemeinschaft bilden, die zu ökonomischen Zwecken genutzt wird. Sie suchen sich keine Kooperationspartner, die dasselbe Ziel verfolgen und denselben Zweck anstreben, nämlich als Unternehmer erfolgreich zu sein. Sie suchen Unternehmer, die dieselben Wertvorstellungen teilen, die traditionelle und ethische Werte mit einem ausgeprägten Arbeitsethos verbinden, mit denen sie das ökonomische Ziel nachhaltig und zum Vorteil aller erreichen können.

Das Verhältnis von Netzwerkökonomie und Kultur ist allerdings komplex. Die genannten Kulturdimensionen begünstigen wohl die Netzwerkökonomie. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings die Tatsache, dass bei der Entwicklung und dem Erfolg der Netzwerkökonomie im Dritten Italien viele Faktoren bedeutsam waren: die technischen Möglichkeiten, deren Auswirkung auf die Organisation des Produktionsprozesses, die Spezialisierung auf Nischenprodukte, der Arbeitsmarkt, allgemeine Marktbedingungen. Die sozio-kulturellen Bedingungen sind ein wesentliches, aber eben nur ein Element in diesem Komplex von Faktoren.

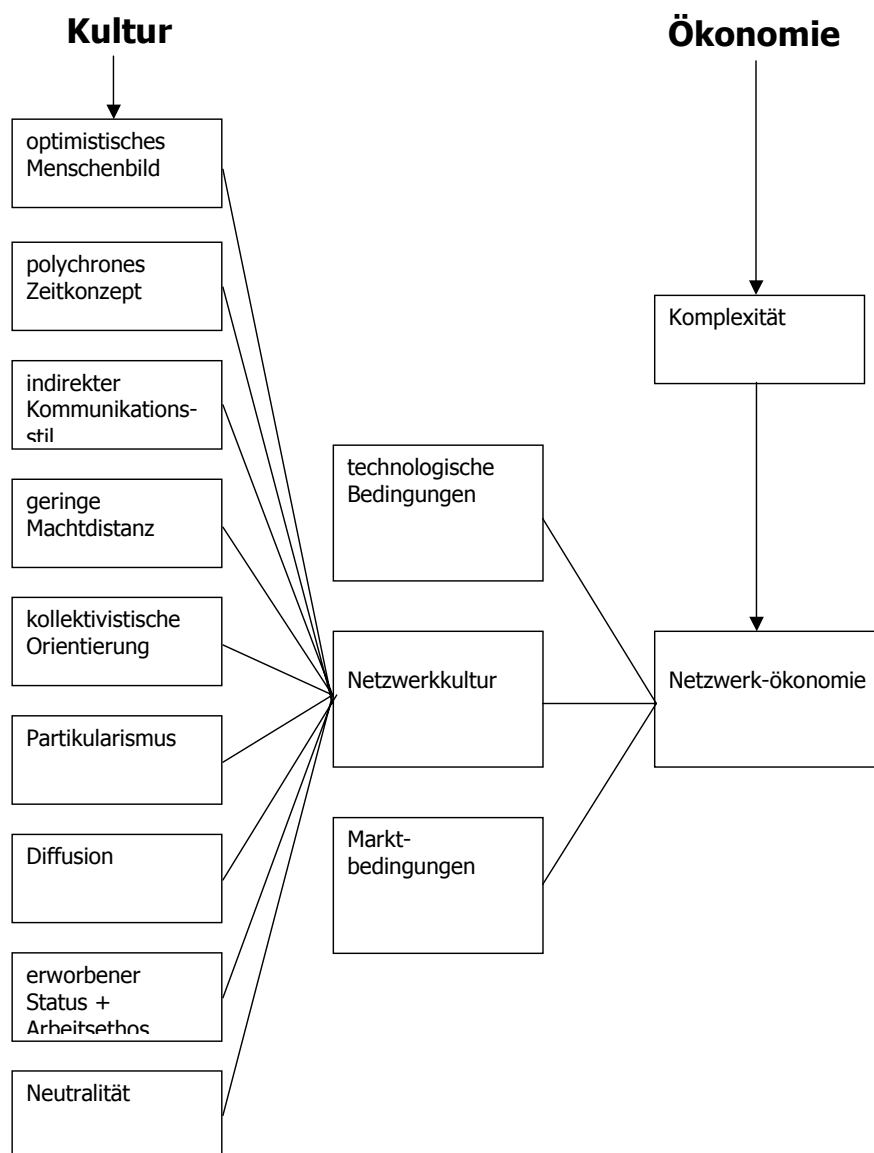


Abbildung 15 – Netzwerkkultur und Netzwerkökonomie.

2. Schlußbemerkung

Um das Vorliegen eines kulturellen Effekts auf das ökonomische Handeln festzustellen, muß mit Paul DiMaggio (1994) zweierlei erfüllt sein: Erstens ist zu zeigen, dass sich individuelle oder kollektive Akteure mit einer bestimmten kulturellen Prägung anders verhalten als solche mit einer anderen Prägung. Zweitens ist zu zeigen, dass die ermittelten Unterschiede mehr bewirken als die Mediation struktureller oder materieller Einflüsse. In der vorliegenden Untersuchung fehlt der Kulturvergleich. Das Verhalten der venetischen Unternehmer wird nicht mit den Verhaltensweisen von Unternehmern einer anderen Region verglichen. Den Vergleichsmaßstab bilden die Netzwerkpraktiken von Akteuren erfolgreicher Unternehmensnetzwerke, wie sie vor allem im Netzwerk- und im Industriedistrikt-Diskurs dargestellt werden. In einem Kulturvergleich müssten die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung weiterentwickelt werden. Insbesondere wäre zu untersuchen, ob die herausgearbeiteten Kulturdimensionen in anderen Regionen bestätigt werden können, und zwar im positiven Sinne am Beispiel von Regionen mit vergleichbar erfolgreichen Unternehmensnetzwerken wie Baden-Württemberg in Deutschland, der Kanton Jura in der Schweiz, die Region um Cambridge in Großbritannien, die Alpes-Maritimes-Region in Südfrankreich oder aber im negativen Sinne am Beispiel von Regionen, in denen die Vernetzung von Seiten der politischen Akteure angestrebt wird, aber sich nur schwer implementieren läßt wie etwa in der "lernenden" Region Dessau oder anderen ostdeutschen Regionen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung werfen weitere Fragen auf. So berichtet der Soziologe Gabriele Pollini (1995) von venetischen Emigranten, die Ende des 19. Jhs. und Anfang des 20. Jhs. den Süden Brasiliens besiedelten und dort ein erstaunlich ähnliches sozio-ökonomisches System aufbauten, wie es sich seit den 60er Jahren des 20. Jhs. in Venetien entwickelte, obwohl es wenig Austausch zwischen den beiden Gruppen gab. Noch heute nutzen die Venetier (zumindest in den untersuchten Distrikten) nicht ihre über die ganze Welt verstreute ethnischen Gemeinschaft zu Handelszwecken. In Brasilien wählten die venetischen Emigranten nicht nur landschaftlich an ihre Heimat erinnernde Hügel zur Besiedlung, sie spezialisierten sich auf Manufakturprodukte. So werden in den südbrasilianischen Provinzen

Santa Caterina und Santa Chiara etwa Messer von hoher Qualität hergestellt und weltweit als Markenprodukte vertrieben. Diese zumindest auf den ersten Blick frappierende Ähnlichkeit zwischen den beiden Ökonomien rückt die Vernetzungsmentalität der Venetier in ein neues Licht. Es drängt sich unwillkürlich die Frage auf, ob die Venetier ihre Verhaltens-, Denk- und Deutungsmuster dermaßen verinnerlicht haben, dass sie auch in einem fremden Kontext bestrebt sind, ähnliche Bedingungen wie in ihrem ursprünglichen Umfeld zu schaffen.

Forschungsbedarf gibt es auch noch in Bezug auf die untersuchten Distriktnetzwerke selbst. Insbesondere stellt sich die Frage, warum die venetischen Unternehmer ausgerechnet Rumänien wählten, als sie ihre Betriebe in osteuropäische Billiglohnländer verlegten. Rumänien war nur eine Option. Auch in Lettland, Tschechien, Bulgarien, Kroatien, Albanien und in der Slowakei suchten die Unternehmer aus dem Distrikt 2 nach möglichen Kooperationspartnern. Die meisten aber entschieden sich für Rumänien. Sie selbst begründen ihre Wahl mit der *"Mentalität"* (I 22) und weil es ein romanisches Land sei. Zu klären wäre, ob und inwieweit sich die Kultur der Region um Timisoara und die venetische Kultur in den für die Netzwerkökonomie bedeutsamen Kulturdimensionen entsprechen.

In den Unternehmen der untersuchten Distriktnetzwerken werden ausländische Arbeitskräfte nur ungern eingestellt. Die befragten Unternehmer finden sie unzuverlässig und zu wenig gemeinschaftsorientiert (siehe I 12, I 14). Nur mit den chinesischen Arbeitern machen sie positive Erfahrungen. Ein junger Unternehmer aus dem Distrikt 1 erklärt: *"Sie sind gut. Sie mögen Probleme mit der Sprache haben und Schwierigkeiten, eine Wohnung zu finden. Aber sie lernen sehr schnell"* (I 17). Sie kommen in die Betriebe und stellen sich vor, fragen nach Arbeit und geben *"die Informationen untereinander weiter. Außerdem sind sie nicht ortsgebunden. Wenn sie hier Arbeit finden, ziehen sie hierher. Wenn Nachfrage besteht, kommen andere nach. Denn sie kennen sich untereinander"* (I 17). Das hier mit wenigen Worten beschriebene Verhalten hat frappierende Ähnlichkeiten mit dem Vorgehen der venetischen Unternehmer aus dem Distrikt 2 bei der Auslagerung der arbeitsintensiven Teile der Produktion nach Rumänien. Einige wenige gingen auf der Suche nach kostengünstigeren Produktionsbedingungen nach Rumänien, waren mit den Ergebnissen zufrieden, andere zogen nach, gründeten dort ebenfalls Unternehmen und dehnten das Distriktnetzwerk auf das neue Territorium aus, ohne aber ihre alten Beziehungen abubrechen. Die Frage ist also, ob diese Parallelen zwischen dem Verhalten der venetischen Unternehmer und dem der chinesischen Arbeitskräfte rein zufällig sind oder aber ob es kulturelle Ähnlichkeiten gibt. Dafür müßten einerseits die Netzwerke der chinesischen (oder aus einer bestimmten chinesischen Region

stammenden) Arbeiter in Venetien erhoben werden, andererseits die Praktiken der beiden Gruppen miteinander verglichen werden.

Schließlich bleibt in der vorliegenden Untersuchung – naturgemäß – die Frage offen, ob und in welcher Form die Distriktnetzwerke in Zukunft trotz der internationalen Öffnung weiter bestehen bleiben. Gerade vor dem Hintergrund der Aufnahme Rumäniens in die Europäische Gemeinschaft kann von einem Anstieg der Löhne ausgegangen werden und tatsächlich suchen einige Unternehmer aus dem Distrikt 2 bereits nach neuen Möglichkeiten. Einige versuchen ihr Glück in Ostasien. Die räumliche Distanz erschwert allerdings die Aufrechterhaltung der bisherigen Verhaltensstandards wie häufige *face-to-face*-Kommunikation. Andererseits kommen die Distrikte 1 und 3 mit einer minimalen Öffnung der Distriktnetzwerke aus. Im Distrikt 1 wurde das älteste Unternehmen mittlerweile von chinesischen Investoren gekauft. Das größte Unternehmen im gesamten Brillendistrikt führte dagegen die nach China ausgelagerte Produktion wieder nach Italien zurück, weil die Kompetenz und vor allem die Flexibilität der italienischen Kooperationspartner die geringeren Personalkosten in China wieder aufwiegt. Im Distrikt 3 wurde ein Traditionsunternehmen einer französischen Holding einverleibt. Auch die Distriktnetzwerke in den Distrikten 1 und 3 öffnen sich, wenn auch zögerlich und in anderer Weise als im Distrikt 2. Sie nehmen einen "fremden" Akteur in das lokale Netzwerk auf, während die Unternehmer des Distrikts 2 expandieren und ihr ehemals lokales Netzwerk auf internationales Territorium ausdehnen. Allein die Zeit wird zeigen, wohin die für die Distriktnetzwerke so charakteristische Dynamik und Anpassungsfähigkeit führen werden.

Anhang 1

Leitfaden der Interviews

Das Interview begann mit der Aufforderung: "Bitte erzählen Sie mir Ihre persönlichen Erfahrungen bei der Gründung ihres Unternehmens."

Bisweilen folgten die Fragen: "Wie kam es zu dem Unternehmen, so wie es heute besteht? Wie hat es angefangen?"

Falls der interviewte Unternehmer im Laufe des Gesprächs nicht von sich aus auf die im Leitfaden festgelegten Themen zu sprechen kam, wurden seine Ausführungen auf die Beantwortung folgender Fragen gelenkt (beispielhaft):

Wie kam es dazu, dass Sie sich selbständig machten?

Wieso dachten Sie, dass Sie mit diesem Unternehmen Erfolg haben würden?

Hatten Sie Vorbilder?

Wie ist Ihr beruflicher Werdegang?

Brauchten Sie Kapital und wie verschafften Sie es sich?

Welche Räumlichkeiten wählten Sie für das Unternehmen?

Gründeten Sie alleine oder mit einem Partner?

Hatten Sie Angestellte?

Arbeite(te)n Familienangehörige im Unternehmen?

Erhielten Sie Unterstützung von Ihrer Familie? Welche?

Erhielten Sie Unterstützung von Freunden? Welche?

Erhielten Sie Unterstützung von Verbänden? Welche?

Sind Sie Mitglied in Vereinen?

Wie verbringen Sie Ihre Freizeit?

Wieviel und wie oft machen Sie Urlaub?

Wieviele Stunden arbeite(te)n Sie schätzungsweise am Tag?

Arbeite(te)n Sie am Wochenende?

Wie wähl(t)en Sie das Personal aus?

Wer hält im Unternehmen Außenkontakte?

Fahren Sie viel auf Messen, auch ins Ausland?

Wieviele Unternehmen in der Gegend gibt es, die das gleiche Produkt wie Sie anbieten?

Kennen Sie diese Unternehmer persönlich?

Haben Sie schon einmal geschäftlich mit Ihnen zu tun gehabt?

Sind unter Ihren Freunden auch Ihre Geschäftspartner?

Nach welchen Kriterien suchten Sie sich in der Vergangenheit Ihre Geschäftspartner aus?

Beschreiben Sie einen ganz gewöhnlichen Arbeitstag!

Wie verlief die technische Entwicklung der Produktion?

Wie sehen die internen Organisationsstrukturen aus?

Welche Kontakte haben Sie zu Behörden und zur Politik im allgemeinen?

Welche Kontakte haben Sie zu Forschungsinstitutionen?

Anhang 2

Fragebogen 1

Der Fragebogen erfaßt detaillierte Wirtschaftsdaten das Unternehmen betreffend und war vom Unternehmer nach dem Interview gesondert auszufüllen.

Gründungsjahr

Rechtsform des Unternehmens

Branche

Produkt(e)

Positionierung des Unternehmens in der Wertschöpfungskette

fertige Produkte als unabhängiges Unternehmen

fertige Produkte als *terzista*

Rohprodukte

Komponenten oder Systemteile

Zwischenprodukte

Accessoires

Dienstleistungen

Umsatz 2000

durch Export erzielter Umsatz

Ausgaben für Forschung und Entwicklung

Umsatz (in Prozent)

regionaler Markt

nationaler (italienischer) Markt

EU-Staaten

Nordamerika

Südamerika

Orient

andere Länder

Marktanteile

Anzahl der Mitarbeiter, davon:

fest angestellte

freie Mitarbeiter

Heimarbeiter

Saisonarbeiter

Personalauswahl:

Arbeitsamt

private Personalvermittler

Zeitungsanzeigen

zugesandte Unterlagen (Spontanbewerbung)

persönliches Vorstellungsgespräch (Spontanbewerbung)

persönliche Bekanntschaft

Referenz von Seiten Dritter

anderes

Produktionsort

Venetien

andere italienische Regionen

Ausland

Konkurrenten

nicht bekannt

indirekt bekannt

persönlich bekannt

Austausch von technischen Informationen

Austausch von Informationen über Kunden

Kooperation (gelegentlich – häufig – regelmäßig)

Zulieferer

Zahl

Prozentsatz

lokale

nationale

europäische

internationale

Informationsquellen zu Produktentwicklung oder Produktionstechniken

Zusammenarbeit mit Kunden

Zusammenarbeit mit Zulieferern

Messen

Fachpresse

lokale Institutionen (Interessensverbände, Universitäten, Forschungsinstitute usw.)

Gespräche im Café

Mitgliedschaft in Interessensverbänden

Anhang 3

Fragebogen 2

Das folgende Kurzprotokoll des Interviews wurde vom Interviewer erstellt. Um die Anonymität der Angaben im Interview zu wahren, wurden das Kurzprotokoll und das Band mit dem aufgezeichneten Interview mit derselben Nummer versehen.

Kurzprotoll - Interview Nr. ...

Distrikt

Branche

Firmenname

Name und unternehmensinterne Position der interviewten Person

Tel.

Anschrift

Ort

Datum des Interviews

Dauer des Interviews

Anmerkungen

Anhang 4

Questionario subfornitore/ impresa specializzata (da adattare per le imprese finali)

Parte I Performance/Struttura (la tipologia dell'impresa è una nostra caratterizzazione analitica che ci serve per ulteriori elaborazioni)

ImpresaS= subfornitore
SS= impresa specializzata
F= impresa finale

Indirizzo.....
Intervistatore.....

Anno di costituzione.....

Struttura proprietaria

Partecipazione a reti (anche informali non proprietarie)

.....

Prodotto/fase prevalente.....

Prodotto tipico dell'impresa: prezzo medio franco fabbrica

.....

Tipologia produttiva (alta/bassa qualità).....

.....

.....

Numero modelli per stagione.....

Numero pezzi prodotti settimanalmente o mensilmente.....

Lotto minimo (n. pezzi per modello)

Lotto massimo

Lotto tipo

Complessità tecnica della produzione (in relazione alle imprese del distretto).

.....
.....
.....
.....
.....

Commento generale sulle capabilities dell'impresa e sui suoi punti di forza e di debolezza

.....
.....
.....

In generale, considerando le altre imprese del distretto come lei giudica la competitività della sua impresa

1. bassa
- 2.
- 3.
- 4.
5. alta

Addetti Totali(di cui)
 Tempo pieno.....
 Tempo parziale.....
 Indipendenti (collaborazione coordinata, etc.).....

Fatturato... 2001.....

Fatturato... 1999.....

Fatturato... 1997.....

% media di export su fatturato negli ultimi 3 anni del committente principale (se impresa finale il dato si riferisce all'intervistato)

.....

Andamento dei livelli occupazionali interni negli ultimi tre anni

1. aumentati
2. stabili
3. calati

Profittabilità in relazione alla media delle imprese del distretto

1. Molto inferiore
2. Inferiore

3. Media settore
4. Superiore
5. Molto superiore

Commento sulla profittabilità dell'impresa in relazione al dato nazionale

.....
.....
.....
.....

Collocazione del prodotto (solo per imprese finali)

1. Agenti
2. Rete propria
3. Grandi catene commerciali
4. Fiere

Fatturato connesso al committente principale % -----

Parte II Trust/Dipendenza

Nell'ultimo anno per quanti committenti ha lavorato?

1. Solamente 1
2. 2-5
3. 6-10
4. 11-20
5. oltre

Da quando ha iniziato a lavorare, lavora sempre con gli stessi committenti?

1. Si

2. No

Se sì, da quanti anni lavora con il/i vostro/i committente/i principale/i?

.....

Quanti committenti ha cambiato negli ultimi 5 anni?

1. Nessuno
2. 0-3
3. 4- 5
4. 6-10
5. oltre

In genere lavora stabilmente per gli stessi committenti o li cambia spesso?

1. Sempre gli stessi
2. Qualche volta ho cambiato committente
3. Cambio abbastanza frequentemente i committenti
4. Cambio spesso i committenti
5. Non lavoro quasi mai per gli stessi committenti

Se non ricevesse più le commesse collegate al suo/suoi committente/i principale/i, quanta parte degli impianti (o del personale coinvolto per quelle attività) resterebbero inutilizzati?

1. Nessuna
2. 0-20
3. 21-50
4. 51-80
5. oltre

Se il/i committente/i principale decidesse di non lavorare più con la vostra ditta sarebbe possibile sostituirlo con partner altrettanto soddisfacenti?

1. Sì
2. No
3. Non so

Quanto impiegherebbe per sostituirlo (se includiamo anche gli inv. necessari, il training, e lo sviluppo di nuove relazioni)

1. poco
2. qualche mese
3. molti mesi
4. non so
5. dovrei chiudere

Se lei cambiasse committente/i, quelli attuali:

1. Sarebbero danneggiati perché la sua impresa ha competenze insostituibili
2. Sarebbero danneggiati perché la sua impresa ha competenze insostituibili tuttavia facendo gli opportuni investimenti risolverebbero il problema
3. Farebbero fatica a sostituirla
4. Non è facile cambiare committente
5. Non ci sarebbero problemi

Quali collegamenti sono attivati con il/i committente/i principale in relazione alle seguenti aree

1. Specifiche produttive
2. visite tecniche
3. scambi informativi/tecnologie
4. altro

Se il/i suo/i committente/i non le avesse garantito la continuità delle commesse

1. Non si sarebbero fatti gli investimenti che invece questa impresa ha fatto
2. Sarebbero stati fatti lo stesso

Come verifica la correttezza sulle specifiche della produzione con il/i suo/i committente/i

1. Non ci sono mai problemi
2. La verifico puntigliosamente ex-ante
3. Mando un campione prima di mettere in funzione gli impianti
4. La verifico ex-post
5. Ho sempre problemi con il committente

Se il/i suo/i committente/i si comportassero slealmente

1. E' inimmaginabile
2. Danneggerebbero la loro reputazione nel distretto
3. Sono (è) più dipendenti da noi che noi da loro (lui)
4. Potrebbe farlo ma noi pensiamo che non lo farebbe (ero) mai, ci fidiamo di lui (loro) e lui (loro) di noi
5. E' solo una questione di fortuna perché se uno appena può bada ai suoi interessi e non ci pensa due volte a danneggiare gli altri

Se ha sostenuto (dovesse sostenere) delle spese/investimenti specifici che il/i suo/i committente/i, le richiede, entro quanto tempo pensa li ha potuti (li potrebbe) recuperare?

1. In poco tempo
2. In qualche mese
3. Dopo molti mesi

4. Non so
5. Forse mai

Durata della relazione con il/i committente/i principale/i (anche riguardo al passato se i committenti sono cambiati da poco)

1. poco
2. qualche mese
3. molti mesi
4. alcuni anni
5. da sempre

Pensa che il/i suo/i committente/i se potesse trarre vantaggio si comporterebbe slealmente con lei nei suoi riguardi ?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Pensa che le informazioni che scambia con il/i suo/i committente/i sono utilizzate più per controllarla che per risolvere i problemi?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

In genere ritiene che il/i suo/i committente/i principale/i si comporti sempre correttamente?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Ritiene di possedere delle competenze che sono considerate molto importanti da parte del/i suo/i committente/i principale/i?

1. Tecnologiche
2. Conoscenze specifiche
3. Efficienza impresa (costi)

4. Flessibilità
5. dell'impresa con cui si lavora

1.	accordo			
2.				
3.				
4.				
5.	disaccordo			

Come si sono sviluppate le relazioni con il/i suo/i committenti?

1. Sono continuamente migliorate e ora le giudico ottime
2. Sono continuamente migliorate ma potrebbero migliorare
3. Sono rimaste costanti
4. Sono lievemente peggiorate
5. Sono decisamente peggiorate

Ha garanzie nella continuità del lavoro?

1. Ci sentiamo in una relazione di lungo periodo
2. Non ci aspettiamo assolutamente una rottura perché i contratti vengono rinnovati automaticamente
3. E' probabile che i contratti vengano rinnovati ma non siamo certi
4. C'è una certa insicurezza nel rapporto
5. Non ho affatto garanzie nella continuità del lavoro

Lei si fida dei suoi committenti?

1. Poiché qui c'è un distretto dove vi è una forte attitudine alla cooperazione ci si fida di tutti
2. In genere mi fido sempre
3. Poiché ho continui contatti ho costruito delle buone relazioni basate sulla fiducia reciproca
4. Non mi fido mai molto
5. Non mi fido assolutamente

Lei sarebbe disposto a sacrificare i suoi interessi pur di tenere fede alla parola data al/i suo/i committente/i?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Come vengono progettati i nuovi prodotti dell'impresa?

1. Li fa il/i suo/i committente/i
2. Lo fa lui ma lei introduce di solito dei miglioramenti
3. Lo fate insieme
4. Lo sviluppo avviene principalmente in questa impresa
5. E' lei che di solito sviluppa i nuovi prodotti

Ha mai ricevuto assistenza tecnica dal/i suo/i committente/i principale?

1. Mai
2. Qualche volta
3. Spesso
4. Quasi sempre
5. Sempre

Le informazioni e conoscenze che riceve da il suo/i committente/i principali la hanno mai aiutata a risolvere dei problemi per altri suoi committenti?

1. Mai
2. Qualche volta
3. Spesso
4. Quasi sempre
5. Sempre

Ha molti contatti con il/i suo/i committente/i principale/i?

1. Mai
2. Qualche volta
3. Spesso
4. Quasi sempre
5. Sempre

Quanta parte di questi contatti è per discutere le cose di routine e in che percentuale essi riguardano l'assistenza tecnica?

Routine	Assistenza tecnica
---------	--------------------

- | | |
|------|------|
| 1. 0 | 1. 0 |
|------|------|

- | | | | |
|----|--------|----|--------|
| 2. | 0-10% | 2. | 0-10% |
| 3. | 11-20% | 3. | 11-20% |
| 4. | 21-30% | 4. | 21-30% |
| 5. | oltre | 5. | Oltre |

Se avete introdotto (poteste introdurre) un'innovazione che va a vantaggio, in termini di costi o di qualità, del suo committente, ma che implica degli adattamenti, quale ne è stata (pensate sarebbe) la reazione?

1. Il committente non è in genere disponibile a cambiare i piani produttivi
2. Il committente adotterebbe le innovazioni ma se ne avvantaggerebbe
3. Divideremmo i vantaggi insieme
4. Poiché l'idea è stata della mia impresa i vantaggi sarebbero solo miei
5. Il committente mi spinge sempre a cambiare e a migliorare ed utilizza i miei suggerimenti

Il/i committente/i è/sono corretto nei pagamenti

1. Mai
2. Qualche volta
3. Spesso
4. Quasi sempre
5. Sempre

In passato avete mai avuto problemi anche per altri motivi?

1. Mai
2. Qualche volta
3. Spesso
4. Quasi sempre
5. Sempre

Perché?.....

Come avete iniziato a lavorare per il/i committente/i attuali?

Come pensa reagirebbe il suo committente se trovasse un'altra impresa che lavora a meno garantendo la stessa qualità?

1. Cambierebbe immediatamente
2. Cambierebbe alla scadenza degli ordini

3. Ridurrebbe le commesse
4. Mi aiuterebbe a migliorare la produzione per raggiungere l'efficienza del mio rivale
5. Forse mi aiuterebbe ma in ogni caso non cambierebbe

Quali azioni mette in atto per evitare di dipendere troppo dal suo committente?

1. Non ce ne è bisogno
2. Mi fido della reputazione che ha
3. Mi cautelo (descrivere come).....
4. Lo controllo nelle sue azioni (descrivere come).....
5. Non posso mettere in atto nessuna azione perché sono fortemente dipendente da lui e mi sento a rischio

Parte III Trust /Habitualisation

Che tipo di rapporto ha con il/i committente/i principale/i quando riceve una commessa ?

1. Informale perché ormai sono tanti anni che lavoriamo insieme
2. Informale perché ci fidiamo
3. Scriviamo tutto ma non serve
4. Scriviamo un contratto e riteniamo che serva
5. Scriviamo un contratto e lo facciamo controllare dai nostri uffici legali

Se con il tempo si è creata una certa abitudine

1. E' perché le procedure sono ora ripetitive ed evidenti
2. Ci possiamo intendere perché la nostra relazione si è sviluppata
3. C'è molta fiducia reciproca
4. Siamo mutualmente dipendenti e costituiamo una rete informale
5. In questa relazione ci si aspetta che nessuno danneggerà l'interesse l'altro

Quanti contatti faccia a faccia ha lei con il/i committente/i per discutere cose sostanziali (produzione, design, qualità)?

1. Mai
2. Ogni 6 mesi
3. Spesso
4. Ogni giorno
5. Più volte al giorno

Quanti contatti ha lei con il committente

Fax		Telefono		E-mail
1.	Mai	1.	Mai	1. Mai
2.	Ogni 6 mesi	2.	Ogni 6 mesi	2. Ogni 6 mesi
3.	Spesso	3.	Spesso	3. Spesso
4.	Ogni giorno	4.	Ogni giorno	4. Ogni giorno
5.	Più volte al giorno	5.	Più volte al giorno	5. Più volte al giorno

Quanti contatti faccia a faccia ha lei con il/i committente/i principale/i per ragioni non lavorative

1. Mai
2. Ogni 6 mesi
3. Spesso
4. Ogni giorno
5. Più volte al giorno

Le capita spesso di incontrare per caso al bar il/i suoi committenti?

1. Sì
2. No

Siete amici?

1. Sì
2. No

Parte IV Institutional Trust

In quest'area (distretto) vi sono in genere rapporti corretti tra committenti e subfornitori?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

La situazione negli ultimi anni è migliorata

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Secondo lei il miglioramento dipende da contratti più precisi, da maggiori garanzie che ha chiesto, dall'operare dei meccanismi della reputazione?

.....
.....

Nel distretto si sono sviluppate convenzioni tacite

Ritiene in generale quest'area un contesto relazionale favorevole per la sua attività

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Vi sono secondo lei importanti problemi irrisolti? E quali

.....
.....
.....

Ritiene che in quest'area gli imprenditori siano accomunati da alcuni tratti caratteristici: imprese simili, stessa comunità sociale, etc.

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

L'appartenenza a quest'area è importante per lo sviluppo delle sue capacità imprenditoriali e tecnologiche

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Quando può cerca di stabilire relazioni produttive con imprese della zona?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Se si perché?

1. 1 Qui le lavorazioni di subfornitura costano meno
2. Qui si lavora con più qualità
3. Mi fido di più di chi conosco
4. 1+2+3
5. Altro, specificare

In genere le imprese del distretto regolano il loro rapporto con accordi verbali anziché scritti?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

In genere si sente di escludere il rischio di comportamenti sleali da parte delle imprese del distretto?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Le è mai capitato il caso di verificare personalmente che un'impresa è venuta meno ad accordi precedentemente presi (formali o informali)?

1. Si
2. No

Lei fa parte di associazioni che sono localizzate nella sua zona?

1. Si
2. No

Se si, quali.....
.....
.....

Lei partecipa abbastanza attivamente ad attività collettive?

1. Gruppi di volontariato
2. Eventi della comunità
3. Organizzazioni sindacali
4. Organizzazioni politiche
5. Attività ricreative
6. Attività religiose

Lei ritiene che ci si possa fidare delle persone che vivono qui?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Ha mai ricevuto un aiuto importante per lo sviluppo della sua attività imprenditoriale da parte di altri soggetti?

1. Si
2. Spesso
3. Qualche volta
4. Quasi mai
5. Qui non c'è molta collaborazione

In caso di risposta positiva, si trattava di

1. Familiari
2. Amici
3. Altre associazioni (specificare.....)
4. Banche locali

5. Credito cooperativo
6. Altri imprenditori della zona

Che tipo di aiuti ha ricevuto quando ha avviato l'impresa?

.....

Perché si sono sviluppate le relazioni di subfornitura nel distretto?

1. Qui ognuno sa lavorare bene e c'è soprattutto la convenienza economica ad usare la sub.
2. Ci conosciamo tutti e ognuno si è col tempo specializzato in una lavorazione particolare
3. Avendo sviluppato una relazione di lungo periodo si è attivato un meccanismo di mutua dipendenza

Nel caso di crisi dell'azienda lei pensa che sarebbe aiutato dai suoi colleghi, dalle istituzioni locali, o da entrambi?

1. Altri imprenditori della zona
2. Istituzioni locali
3. Entrambi
4. Qui non c'è molta collaborazione

.....

Nei distretti industriali di solito le conoscenze e le tecnologie vengono copiate subito.

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Se è d'accordo, lei ritiene che questa fatto

1. Rappresenti un vantaggio
2. Non rappresenti un vantaggio ma sia una cosa ineliminabile
3. Sia uno svantaggio
4. Altro (specificare.....)

Lei personalmente è mai stato

1. Avvantaggiato...(specificare.....)
2. Svantaggiato (specificare.....)

Secondo lei questo distretto

1. E' un mondo chiuso
2. Le persone sono poco integrate e vivono all'interno di piccoli gruppi sociali
3. Noi accettiamo bene tutti anche quelli che vengono da fuori
4. E' chiaro che dato che esiste il distretto c'è un tessuto relazionale buono
5. E' chiaro che dato che esiste il distretto c'è un tessuto relazionale buono e c'è molta tolleranza per la diversità

Lei si sente apprezzato in questa comunità?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Lei si sente parte di una comunità lavorativa?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Lei frequenta spesso gli imprenditori della zona?

1. accordo
- 2.
- 3.
- 4.
5. disaccordo

Il gruppo dei suoi conoscenti e amici, cioè delle persone che vede più spesso

1. Non frequento molte persone perché lavoro molto
2. Reti familiari
3. Vecchi amici
4. Reti familiari e vecchi amici
5. Ho molte relazioni

Anhang 5

Distrikt 1 - Segusino							
Nr.	Gesell.-Form	Gründung	Kategorie	Umsatz 2000 in Lit.	Export	Mitarbeiter	Selbstbild
1	OHG	1994	third firm 2 third firm 3	1,2 Mld.	50%	8	Handwerker
2	GmbH	1977	final firm third firm 3	6 Mld.	95%	22	Manager i.d. Produktion
3	OHG	1981	final firm	-	40%	6	Manager
8	GbR	1994	phase firm	200 Mio.	0%	3	Techniker
10	(OHG)GmbH	(1986) 1996	final firm third firm 2 third firm 3	2,2 Mld.	90%	11	Unternehmer (aus der Produktion kommend)
11	GmbH	1999	third firm 1 third firm 2 third firm 3 phase firm	1,8 Mld.	90%	11	Manager im Verkauf
12	OHG	1997	third firm 3 phase firm	1 Mld.	0%	2	Kleinunternehmer
13	OHG	(1974) 1996	phase firm	500 Mio.	10%	2	Kleinunternehmer ohne große Ambitionen
14	(KG)(OHG)KG	(1973) 1981	phase firm	21,1 Mld.	3%	20	Kleinunternehmer der 2. Generation
15	AG	(1968) 1999	third firm 1 third firm 2	2,5 Mld.	95%	15+3	Manager eines mittelständ. U.
16	OHG	1995	third firm 1 third firm 2 third firm 3 phase firm	1,3 Mld.	30%	8	junger Kleinunternehmer
17	OHG	(1988) 1996	third firm 2 third firm 3	1 Mld.	20%	7	Handwerker
18	OHG	1977	phase firm	2,5 Mld.	-	15	Handwerker in hochspezialisiertem Betrieb
19	GbR	1982	third firm 1 third firm 2 third firm 3 phase firm	2 Mld.	80%	80+10	Produktionsleiter in mittelständ. U.
30	(GmbH)(AG)GmbH		final firm				Abteilungsleiter i. Einkauf (Zulieferbeziehungen)

Distrikt 2 - Montebelluna							
Nr.	Gesell.-Form	Gründung	Kategorie	Umsatz 2000 in Lit.	Export	Mitarbeiter	Selbstbild
4	OHG	1994	third firm 2 third firm 3 phase firm	2,2 Mld.	24%	6	Kleinunternehmer
5	GbR	1984	Komplemento	-	80%	5	Dienstleister/Designer
6	OHG	1985	terzista 2 terzista 3 phase firm	-	0%	9	Kleinunternehmer und Handwerker
20	OHG	1990	third firm 3 phase firm	-	0%	10	Kleinunternehmer
21	(OHG) GmbH	1970	final firm	40 Mld.	95%	90	Unternehmer in Familienunternehmen
22	(GbR)(OHG)G	1978	final firm third firm 2	12,5 Mld.	95%	15	Unternehmer in mittelständ. U.
23	(OHG) GmbH	1978	phase firm	4 Mld.	5%	21	Unternehmer/Techniker
24	OHG	1991	third firm 2	1 Mld.	0%	18	Unternehmer/Kaufmann
25	OHG	1979	final firm third firm 2 third firm 3	2,7 Mld.	60%	20	Unternehmer in kleinem Familienbetrieb
26	(OHG)(GmbH) AG	1976	final firm	487 Mld.	70%	430 (I) 15 (F) 65 (USA) 5 (A)	Sohn des Unternehmensgründers
27	OHG	1976	phase firm	15 Mld.	40%	52	Inhaber eines handwerkli. Betriebes
28	OHG	1994	third firm 2 third firm 3	3 Mld.	0%	10	Unternehmer/Kaufmann und Tüftler
29	OHG	1974 - 2000	third firm 2 third firm 3 phase firm	-	0%	(1)(70) 10	Handwerker und Kleinunternehmer
31	(GmbH) AG	(1993) 1997	final firm	135 Mld.	45%	350+125	Unternehmer und Kaufmann mit Interesse u. Erfahrung (Schuhbranche)

Distrikt 3 - Stra							
Nr.	Gesell.-Form	Gründung	Kategorie	Umsatz 2000 in Lit.	Export	Mitarbeiter	Selbstbild
33	GbR	1989	Komplemento	-	15%	1	Designer
34	OHG	1994	phase firm	300 mio.	0%	10	Kleinunternehmer
35	OHG	1994	final firm	700 mio.	5%	5	Kleinunternehmer
36	OHG	1983	final firm	600 mio.	5%	6	Unternehmer / Mittelstand
37	GbR	1972	terzsta 1 terzista 2	500 mio.	0%	5	Kleinunternehmerin
38	GmbH	1959	final firm	5 Mld.	90%	30	Unternehmer
39	GbR	1980	final firm	-	-	4	Kleinunternehmer
40	(OHG) GmbH	1989	Komplemento	-	-	-	Designer
41	GbR	1986	Komplemento	300 mio.	0%	3	Designer
42	GmbH	1980	final firm	-	-	-	Unternehmer / Mittelstand

Literaturverzeichnis

- Alchian, Armen A./Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review 62, S. 777-795.
- Altmann, Norbert/ Deiß, Manfred/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1986): Ein 'Neuer Rationalisierungstyp'. Neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt 37, 2/3, S. 191-207.
- Altvater, Elmar /Mahnkopf, Birgit (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Amin, Ash (1989): Specialization Without Growth: Small Footwear Firms in Naples. In: Goodman, Edward/Bamford, Julia/Saynor, Peter (Hrsg.): Small Firms and Industrial District in Italy. London u.a: Routledge. S. 239-258.
- Amin, Ash (1998): Una prospettiva neo-istituzionalista della sviluppo locale. In: Sviluppo locale V, 8, S. 75-94.
- Amin, Ash/Thrift, Nigel (1992): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. In: International Journal of Urban and Regional Research 16, S. 571-587.
- Anastasia, Bruno/Corò, Giancarlo (1996): Evoluzione di un'economia regionale. Il Nord-est dopo il successo. Portogruaro: Edicilo.
- Arensberg, Conrad M. (1961): The Community as Object and as Sample. In: American Anthropologist 63, S. 241-264.
- Arlacchi, Pino (1986): Emigration und traditionelle Gesellschaftsordnungen. In: Zibaldone 2, S. 27-47.
- Assmann, Aleida (1999): Zum Problem der Identität aus kulturwissenschaftlicher Sicht. In: Assmann, Aleida/Friese, Heidrun (Hrsg.): Erinnerung, Geschichte, Identität. 3. Band: Identitäten. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 13-35.
- Assmann, Aleida/ Friese, Heidrun (Hrsg.) (1999): Erinnerung, Geschichte, Identität. 3. Band: Identitäten. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Axelrod, Robert (1984): The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books.
- Axelsson, Björn/Easton, Geoffrey (Hrsg.)(1988): Cooperative Strategies in International Business. A View of Reality. London: Routledge.
- Azzariti, Ferdinando (Hrsg.) (2000): Capire il Nord-Est. Milano: Franco Angeli.
- Bachmann, Reinhard (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: Sydow Jörg/Windeler, Arnold (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 107-125.
- Bàculo, Liliana (2001): Modelli di relazioni imprenditoriali in alcune realtà locali meridionali. In: Becattini, Giacomo/Bellandi, Marco/Dei Ottati, Gabi/Sforzi, Fabio (Hrsg.): Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Torino: Rosenberg & Sellier. S. 171-190.
- Badaracco, Joseph L. (1988): Changing Forms of the Corporation. In: Meyer, John R./ Gustafson, James M. (Hrsg.): The U.S. Business Corporation – An Institution in Transition. Cambridge/MA.: Ballinger. S. 67-91.

- Bäcker, Dirk (1988): *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bagnasco, Arnaldo (1977): *Tre Italie*. Bologna: Il Mulino.
- Bagnasco, Arnaldo (1983): *Il contesto sociale*. In: Fuà, Giorgio/Zacchia, Carlo (Hrsg.): *Industrializzazione senza fratture*. Bologna: il Mulino. S. 149-165.
- Bagnasco, Arnaldo (1999a): *Teoria del capitale sociale e political economy*. In: *Stato e mercato* 57, S. 351-372.
- Bagnasco, Arnaldo (1999b): *Tracce di comunità*. Bologna: Il Mulino.
- Banfield, Edward (1976): *Le basi morali di una società arretrata*. Bologna: Il Mulino.
- Banton, Michael (Hrsg.) (1965): *The Relevance of Models for Social Anthropology*. London: Tavistock.
- Barber, Bernhard (1983): *The Logic and Limit of Trust*. New Brunswick: Rutgers.
- Barbieri, Paolo (1997): *Il tesoro nascosto. La mappa del capitale sociale in un'area metropolitana*. In: *Rassegna italiana di sociologia* XXXVIII, 3, S. 343-370.
- Barnes, John A. (1969): *Networks and Political Process*. In: Mitchell, Clyde (Hrsg.): *Social Networks in central African Towns*. Manchester: Manchester University Press. S. 51-76.
- Barth, Fredrik (1967): *Economic Spheres in Darfun*. In: Firth, Raymond T. (Hrsg.): *Themes in Economic Anthropology*. London: Tavistock. S. 149-174.
- Barth, Fredrik (1981b): *Economic spheres in Darfun*. In: Barth, Fredrik (Hrsg.): *Process and Form in Social Life. Selected Essays of Ferdrick Barth, Vol. 1*, London: Routledge. S. 175-178.
- Barth, Fredrik (1981c): *Models Reconsidered*. In: Barth, Fredrik (Hrsg.): *Process and Form in Social Life. Selected Essays of Ferdrick Barth, Vol. 1*, London: Routledge. S. 76-104.
- Barth, Fredrik (Hrsg.) (1981a): *Process and Form in Social Life. Selected Essays of Ferdrick Barth, Vol. 1*, London: Routledge.
- Bateson, Gregory (1972): *Steps to Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler.
- Bathelt, Harald (1998): *Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen: Konzeptioneller Überblick und kritische Bewertung des Phänomens 'Drittes Italien'*. In: *Die Erde* 129, S. 247-271.
- Bathelt, Harald (1999): *Technological Change and Regional Restructuring in Boston's Route 128 Area*. Frankfurt/M. (=IWSG Working Papers 10-1999. Web Site: <http://www.rz.uni-frankfurt.de/FB/fb18/wigeo/iwsg.html>).
- Bathelt, Harald (1999): *Technological Change and Regional Restructuring in Boston's Route 128 Area*. Frankfurt a. M. (ISWG Working Papers 10-1999. Web Site: <http://rz.uni-frankfurt.de/FB/fb18/wigeo/iwsg.html>).
- Bathelt, Harald/Glückler, Johannes (2000): *Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 44, 3/4, S. 167-182.
- Becattini, Giacomo (1979): *Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. In: *Rivista di economia e politica industriale* 5, 1, S. 7-21.

- Becattini, Giacomo (1987a): Il distretto marshalliano: cronaca di un ritrovamento. In: Becattini, Giacomo (Hrsg.): Mercato e forze locali: il distretto industriale. Bologna: Il Mulino. S. 7-34.
- Becattini, Giacomo (1987b): L'unità d'indagine. In: Becattini, Giacomo (Hrsg.): Mercato e forze locali: il distretto industriale. Bologna: Il Mulino. S. 34-48.
- Becattini, Giacomo (Hrsg.)(1987c): Mercato e forze locali: il distretto industriale. Bologna: Il Mulino.
- Becattini, Giacomo (2000): Il distretto industriale. Torino: Rosenberg & Sellier.
- Becattini, Giacomo/Bellandi, Marco/Dei Ottati, Gabi/Sforzi, Fabio (Hrsg.) (2001): Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Torino: Rosenberg & Sellier.
- Becattini, Giacomo/Bellandi, Marco/Dei Ottati, Gabi/Sforzi, Fabrizio (Hrsg.) (2003): From Industrial Districts to Local Development. An Itinerary of Research. Cheltenham: Edward Elgar.
- Becattini, Giacomo/Rullani, Enzo (1993): Sistema globale e mercato locale. In: Economia e politica industriale 80, S. 25-48.
- Bechtle, G. (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Beckenbach, Niels/Treack, Werner van (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Schwartz. S. 45-60.
- Beckenbach, Niels/Treack, Werner van (Hrsg.)(1994): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Schwartz.
- Belshaw, Cyril S. (1967): Theoretical Problems in Economic Anthropology. In: Freedman, Maurice (Hrsg.): Social Organization: Essays Presented to Raymond Firth. London: Cass. S. 25-42.
- Belussi, Fiorenza (Hrsg.) (1988): Innovazione tecnologica ed economie locali. Il caso Veneto. Milano: Franco Angeli.
- Belussi, Fiorenza (Hrsg.)(2000): Tacchi a spillo. Padova: C.L.E.U.P.
- Belussi, Fiorenza (2002): Fiducia e capitale sociale nelle reti di impresa. Unveröffentlichter Vortrag auf dem Kongreß "Il valore economico delle relazioni interpersonali" am 24.09.2002 in Mailand/Università degli Studi di Milano Bicocca.
- Benedetti, Eugenio/ Mistri, Maurizio/ Solari, Stefano (Hrsg.) (1997): Teorie evolutive e trasformazioni economiche. Milano: Cedam.
- Beneke, Jürgen (2000): Die 14 Kulturdimensionen. Eine Orientierungsmatrix. Fassung 1/2000. Universität Hildesheim. Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Beneke, Jürgen (2003): Doss 67. Universität Hildesheim. Forschungsstelle für Interkulturelle Kommunikation. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Benvenuti, Feliciano/et al. (Hrsg.): Valori ed equivoci della cultura veneta. Vicenza: Rezzana.
- Bernardi, Ulderico (1985): Etnia e qualità della vita. In: Benvenuti, Feliciano/et al. (Hrsg.): Valori ed equivoci della cultura veneta. Vicenza: Rezzara. S. 51-84.
- Bernardi, Ulderico (Hrsg.) (1991): La società veneta. Riferimenti bibliografici. Venezia: Il polografo.
- Bernheim, B. Douglas (1994): The Theory of Conformity. In: Journal of Political Economy 102, 5, S. 841-877.

- Blau, Peter M. (1956): *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- Boissevain, Jeremy/ Mitchell, Clyde (Hrsg.)(1973): *Network Analysis: Studies in Human Interaction*. Paris: Mouton.
- Bott, Elizabeth (1957): *Familiy and Social Network*. London: Tavistock.
- Böttcher, Erik (1974): *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*. Tübingen: Mohr.
- Böttcher, Erik/Herder-Dornreich, Philipp/Schenk, Karl-Ernst/Schmidtchen, Dieter (Hrsg.) (1992): *Ökonomische Systeme und ihre Dynamik. Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 14*. Tübingen: Mohr.
- Bourdieu, Pierre (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1980): *Le capital social. Notes provisoires*. In: *Actes de la recherche en sciences sociales* 31, S. 2-3.
- Bourdieu, Pierre (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten*. Göttingen: Otto Schwartz. S. 183-198.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1998): *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bowles, Samuel/Boyd, Robert/Fehr, Ernst/Gintis, Herbert (Hrsg.)(1997): *Homo reciprocans: A Research Initiative on the Origins, Dimensions, and Policy Implications of Reciprocal Fairness*, June 7, 1997, www.umass.edu/preferm/rindex.htm.
- Braczyk, Hans-Joachim/Cooke, Philip/Heidenreich, Martin (Hrsg.)(1998): *Regional Innovation Systems*. London: UCL Press.
- Brunello, Piero (1984): *Contadini e 'repetini'. Modelli di stratificazione*. In: Lanaro, Silvio (Hrsg.): *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Bd.: Il Veneto*. Torino: Einaudi. S. 862-999.
- Brunetti, Giorgio (2000): *Il modello di impresa del Nord-Est*. In: Azzariti, Ferdinando (Hrsg.): *Capire il Nord-Est*. Milano: Franco Angeli. S. 33-38.
- Brusco, Sebastiano (1982): *The Emilian Model: Productive Decentralisation ans Social Integration*. In: *Cambridge Journal of Economics* 6, S. 167-184.
- Brusco, Sebastiano (1990): *The Idea of the Industrial District: Its Genesis*. In: Pyke, Frank/Becattini, Giacomo/Sengenberger, Werner (Hrsg.): *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*. Genf: International Institutue for Labour Studies. S. 10- 19.
- Buono, Anthony F. (1997): *Enhancing Strategic Partnerships: Intervening in Network Organizations*. In: *Journal of Organizational Change Management*, 10/3, S. 251-266.
- Burling, Robbins (1962): *Maximization Theories and the Study of Economic Anthropology*. In: *American Anthropologist* 68, S. 465-470.
- Burns, Tom/Stalker, George M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burt, Ronald S. (1980): *Models of Structure*. In: *Annual Review fo Sociology* 6, S. 79-141.
- Burt, Ronald S. (1982): *Towards a Structural Theory of Action*. New York: Academic Press.
- Burt, Ronald S. (1983): *Corporate Profits and Cooptation*. New York: Academic Press.

- Burt, Ronald S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Buttimer, Anne (Hrsg.) (1983): *Creativity and Context*. Lund Studies in Geography, Series B 50. Lund.
- Cacciari, Massimo (1975): *Struttura e "crisi" del modelo veneto*. in: *Classe 11*, S. 3-20.
- Camagni, Roberto (Hrsg.) (1991): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, New York: Belhaven Press.
- Camagni, Roberto/Capello, Roberta (Hrsg.)(2002): *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Milano: Franco Angeli.
- Camagni, Roberto/Fiorentini, Riccardo/Mistri, Maurizio (Hrsg.)(2002): *Auto-organizzazione e apprendimento strategico*. Scritti in memoria di Eugenio Benedetti. Padova: Cedam.
- Camurati, Piero (2000): *Strumenti di competitività per le aziende in rete*. In: Azzariti, Ferdinando (Hrsg.): *Capire il Nord-Est*. Milano: Franco Angeli. S. 138-143.
- Cartocci, Roberto (2000): *Chi ha paura dei valori?* In: *Rivista Italiana di Scienza Politica* 30, 3, S. 423-474.
- Casson, Mark/ Godley, Andrew (Hrsg.) (2000a): *Cultural Factors in Economic Growth*. Berlin: Springer.
- Casson, Mark/ Godley, Andrew (2000b): *Cultural Factors in Economic Growth*. In: Casson, Mark/ Godley, Andrew (Hrsg.): *Cultural Factors in Economic Growth*. Berlin: Springer. S. 2-43.
- Castells, Manuel (1989): *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban-Regional Process*. Oxford u.a.: Blackwell.
- Cheung, Steven (1983): *The Contractual Nature of the Firm*. In: *Journal of Law and Economics* 26, S. 1-21.
- Civile, Giuseppe (1981): *Introduzione all'antropologia economica*. Napoli: Guida.
- Clark, Jon/Modgil, Celia/Modgil, Sohan (Hrsg.)(1990): *Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation*. London: Falmer Press.
- Coase, Ronald H. (1937): *The Nature of the Firm*. In: *Economica* 4, S. 386-405.
- Coleman, James (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Conti, Sergio/Malecki, Edward/Oinas, Päivi (Hrsg.)(1995): *The Industrial Enterprise and Its Environment. Spatial Perspectives*. Aldershot: Avebury.
- Cook, Scott (1969): *The "Anti-market" Mentality Re-examined: A Further Critique of the Substantive Approach to Economic Anthropology*. In: *Southwestern Journal of Anthropology* 25, S. 378-406.
- Cook, Scott (1973): *Economic Anthropology: Problems in Theory, Method, and Analysis*. In: Honigmann, John J. (Hrsg.), *Handbook of Social and Cultural Anthropology*, Chicago: Rand McNally. S. 795-860.
- Cooke, Philip (1998): *Introduction*. In: Braczyk, Hans-Joachim/Cooke, Philip/Heidenreich, Martin (Hrsg.): *Regional Innovation Systems*. London: UCL Press. S. 2- 25.
- Corsten, Hans (Hrsg.)(2001): *Unternehmensnetzwerke*. München/Wien: Oldenbourg.
- Cosmides, Leda (2003): *Die Werkzeuge im Kopf*. In: *Psychologie heute* 5, S. 68-69.

- Crevoisier, Olivier (1993): *Industrie et région: les milieux innovateurs de l'Arc jurassien*. Neuchâtel.
- Cubitt, Tessa (1973): *Network Density among Urban Families*. In: Boissevain, Jeremy/ Mitchell, Clyde (Hrsg.): *Network Analysis: Studies in Human Interaction*. Paris: Mouton. S. 67-82.
- Dalton, George (1968a): *Introduction to Primitive, Archaic, and Modern Economies*. In: Dalton, George (Hrsg.): *Essays of Karl Polanyi*. Garden City, N.Y.: Doubleday-Anchor. S. IX-LIV.
- Dalton, George (1973): *The Economic System*. In: Naroll, Raoul/Cohen, Ronald (Hrsg.): *A Handbook of Method in Cultural Anthropology*. New York, London: Columbia University Press. S. 454- 483.
- Dalton, George (Hrsg.) (1968b): *Essays of Karl Polanyi*. Garden City, N.Y.: Doubleday-Anchor.
- Dark, Ken (2000): *Culture and the Myth of Economic Determinism in Global History and World Politics*. In: Casson, Mark/ Godley, Andrew (Hrsg.): *Cultural Factors in Economic Growth*. Berlin: Springer. S. 182-209.
- De Gregorio, Walter (2003): *Zwei Brüder, zwei Rivalen*. In: *Die Zeit*, 41 (01/10/2003), S. 28.
- Dei Ottati, Gabi (1995): *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*. Milano: Franco Angeli.
- Dei Ottati, Gabi (2001): *Concertazione e sviluppo nei distretti industriali*. Vortrag auf der 8. iiso-Tagung am 23./24. Februar 2001 in Bremen. Veröffentlicht in: Dei Ottati, Gabi (2003): *Local Governance and Industrial District's Competitive Advantage*. In: Becattini, Giacomo/ Bellandi, Marco/Dei Ottati, Gabi/Sforzi, Fabrizio (Hrsg.): *From Industrial Districts to Local Development. An Itinerary of Research*. Cheltenham: Edward Elgar. S. 184-209.
- Diamanti, Ilvo (Hrsg.) (1998a): *Idee del Nordest*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli.
- Diamanti, Ilvo (1998b): *Introduzione. Il Nordest fra costruzione e realtà*. In: Diamanti, Ilvo (Hrsg.): *Idee del Nordest*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli. S. 1-35.
- DiMaggio, Paul (1994): *Culture and Economy*. In: Smelser, N.J., Swedberg, R. (Hrsg.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, New York: Princeton University Press. S. 27-57.
- DiMaggio, Paul (1997): *Culture and Cognition*. In: *Annual review of Sociology* 23, S. 263-289.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991): *Introduction*. In: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. S. 1-40.
- Dosi, Giovanni (1988): *The Nature of the Innovative Process*. In: Dosi, Giovanni/Freeman, Christopher/Nelson, Richard R./Silverberg, Gerald/Soete, Luc L.G. (Hrsg.): *Technical Change and Economic Theory*. London, New York: Pinter. S.221-238.
- Dosi, Giovanni/Freeman, Christopher/Nelson, Richard R./Silverberg, Gerald/Soete, Luc L.G. (Hrsg.) (1988): *Technical Change and Economic Theory*. London, New York: Pinter.
- Douglas, Mary (1986): *How Institutions Think*. Syracuse (N.Y.): Syracuse University Press.
- Durante, Aldo (Hrsg.)(1997): *Montebelluna fa giocare il mondo*. Montebelluna: Fondazione Museo dello Scarpone.

- Elsner, Wolfram (2000a): Diversität und Kooperation sozio-ökonomischer Kulturen. In: Priddat, Birger P. (Hrsg.): *Kapitalismus, Krisen, Kultur*. Marburg: Metropolis-Verlag. S. 23-40.
- Elsner, Wolfram (2000b): *An Industrial Policy Agenda 2000 and Beyond – Experience, Theory and Policy*. In: Elsner, Wolfram/Groenewegen, John (Hrsg.): *Industrial Policies after 2000*. Bosten, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers. S. 411-486.
- Elsner, Wolfram (2003): *The "New" Economy: Complexity, Coordination and a Hybrid Governance Approach*. Vortrag auf der 9. iiso-Tagung am 21./22. Februar 2003 in Bremen.
- Elsner, Wolfram/Groenewegen, John (Hrsg.) (2000): *Industrial Policies after 2000*. Bosten, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers.
- Endres, Egon (1995): *Kooperation als Integrationsmodus bei der Neubestimmung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung*. In: Fischer, Joachim/Gensior, Sabine (Hrsg.): *Netzspannungen*. Berlin: Sigma. S. 115-140.
- Epstein, Stephan R. (2000): *Constitutions, Liberties, and Growth in Pre-Modern Europe*. In: Casson, Mark/ Godley, Andrew (Hrsg.): *Cultural Factors in Economic Growth*. Berlin: Springer. S.152-181.
- Esser, Hartmut (2000): *Opportunitäten und Restriktionen*. In: *Soziologie, spezielle Grundlagen*, Bd. 4. Frankfurt/M.: Campus.
- Fehr, Erich/Gächter, S. (1998): *Reciprocity and Economics: The Economic Implications of Homo Reciprocans*. In: *European Economic Review* 42, S. 845-859.
- Firth, Raymond T. (1961a): *The Social Framework of Economic Organization*. In: Firth, Raymond: *Elements of Social Organization*. Boston: Beacon Press. S. 122-154.
- Firth, Raymond T. (1961b): *Elements of Social Organization*. Boston: Beacon Press.
- Firth, Raymond T. (Hrsg.) (1967): *Themes in Economic Anthropology*. London: Tavistock.
- Fischer, Joachim/Gensior, Sabine (Hrsg.) (1995): *Netzspannungen*. Berlin: Sigma.
- Foa Uriel/Converse, John Jr./Törnblom, Kjell Y./Foa, Edna B. (Hrsg.)(1973): *Resources Theory: Explorations and Applications*. San Diego: Academic Press.
- Foa, Uriel (1973): *Interpersonal and Economic Resources*. In: Foa Uriel/Converse, John Jr./Törnblom, Kjell Y./Foa, Edna B. (Hrsg.): *Resources Theory: Explorations and Applications*. San Diego: Academic Press. [Reprinted from 1973 *Science* 171, S. 345-351].
- Fondazione Corazzin (1987): *La società veneta. Rapporto sulla situazione sociale della regione 1986/87*. Padova: Liviana.
- Frankenberg, Ronald (1967): *Economic Anthropology: One Anthropologist's View*. In: Firth, Raymond (Hrsg.): *Themes in Economic Anthropology*. London: Tavistock. S. 47-89.
- Franzina, Emilio (1994): *Veneto: una società dinamica al bivio tra globalizzazione e leghismo*. In: Ginsborg, Paul (Hrsg.): *Stato d'Italia*. Milano: il Saggiatore. S. 138-147.
- Freedman, Maurice (Hrsg.)(1967): *Social Organization: Essays Presented to Raymond Firth*. London: Cass.
- Fritsch, Michael (1992): *Unternehmens-"Netzwerke" im Lichte der Institutionenökonomik*. In: Böttcher, Erik/Herder-Dornreich, Philipp/Schenk, Karl-Ernst/Schmidtchen, Dieter (Hrsg.): *Ökonomische Systeme und ihre Dynamik. Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie* 14. Tübingen: Mohr. S. 89-102.

- Fuà, Giorgio/Zacchia, Carlo (Hrsg.)(1983): Industrializzazione senza fratture. Bologna: il Mulino.
- Fukuyama, Francis (1995): Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Penguin Books.
- Gambarotto, Francesca/Rangone, Marco/Solari, Stefano (2002): Competenze, attori, istituzioni: le forme dell'apprendimento collettivo nel *milieu* dell'occhiale e della scarpa sportiva di Montebelluna. In: Camagni, Roberto/Capello, Roberta (Hrsg.): Apprendimento collettivo e competitività territoriale. Milano: Franco Angeli. S. 291- 313.
- Gambetta, Diego (Hrsg.) (1988): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Oxford: Basil Blackwell.
- Geertz, Clifford (1997): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 5. Aufl. [1.Auflage 1987]
- Gemünden, Hans Georg (1990): Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken. Arbeitspapier. Karlsruhe: Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung.
- Gennep, Arnold van (1909): Les rites de passage. Paris: Émile Nourry.
- Gertler, Meric S. (1993): Implementing Advanced Manufacturing Technologies in Mature Industrial Regions: Towards a Social Model of Technology Production. In: Regional Studies 27, S. 665-680.
- Giddens, Anthony (1977a): Functionalism: après la lutte. In: Giddens, Anthony: Studies in Social and Political Theory. London: Hutchinson. S. 96-134.
- Giddens, Anthony (1977b): Studies in Social and Political Theory. London: Hutchinson.
- Giddens, Anthony (1984): The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, Anthony (1990): Structuration Theory and Sociological Analysis. In: Clark, Jon/Modgil, Celia/Modgil, Sohan (Hrsg.): Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation. London: Falmer. S. 201-221.
- Giddens, Anthony (1991): Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Stanford (CA): Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (1993): Tradition in der post-traditionalen Gesellschaft. In: Soziale Welt 44, S. 445-485.
- Giddens, Anthony (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ginsborg, Paul (Hrsg.)(1994): Stato d'Italia. Milano: il Saggiatore.
- Glaeser, Edward L./Laibson, David I./Scheinkman, José A./Soutter, Christine L. (2000): Measuring Trust. In: Quarterly Journal of Economics 115, S. 811-841.
- Godelier, Maurice (1967): System, Structure, and Contradiction. In: Capital Socialist Register. S. 91-119.
- Goodenough, Ward H. (1970): Description and Comparison in Cultural Anthropology. Chicago: Aldine.
- Goodman, Edward/Bamford, Julia/Saynor, Peter (Hrsg.) (1989): Small Firms and Industrial District in Italy. London, New York: Routledge.

- Gouldner, Alvin (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review 25, 2, S. 161-178.
- Grabher, Gernot (1993a): Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. In: Grabher, Gernot (Hrsg.): The Embedded Firm. London, New York: Routledge. S. 1-31.
- Grabher, Gernot (Hrsg.) (1993b): The Embedded Firm. London, New York: Routledge.
- Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung. Berlin: Sigma.
- Grabher, Gernot/Stark, D. (1997): Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Postsocialism. In: Regional Studies 31, S. 533-544.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology XIC, S. 481-510.
- Granovetter, Mark (1998): La forza dei legami deboli e altri saggi. Napoli: Liguori.
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology 78, S. 1360-1380.
- Granovetter, Mark (2000): Un agenda teorica per la sociologia economica. In: Stato e mercato 60, S. 349-382.
- Gray, Mia/Golob, Elyse/Markusen, Ann R. (1999): The Four Faces of Silicon Valley. In: Markusen, Ann R./Lee, Yong-Sook/DiGiovanna, Sean (Hrsg.): Second Tier Cities: Rapid Growth beyond the Metropolis. Minneapolis/London: University of Minnesota Press. S. 291-310.
- Gubert, Renzo (Hrsg.)(1995): Cultura e sviluppo. Milano: Franco Angeli.
- Gui, Benedetto (2000): Beyond Transactions: on the Interpersonal Dimension of Economic Reality. In: Annals of Public and Cooperative Economies 71, (2), S. 139-169.
- Hakansson, Hakan (1989): Corporate Technological Behavior. London/New York: Routledge.
- Hakansson, Hakan/Johanson, Jan (1988): Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. In: Axelsson, Björn/Easton, Geoffrey (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business. A View of Reality. London: Routledge. S. 28-34.
- Hall, Edward T. (1976): Beyond Culture. New York/u.a.: Doubleday.
- Harrison, Bennett (1992): The Italian Industrial Districts: Old Wine in new Bottles? In: Regional Studies, 26, S. 469-483.
- Häußermann, Hartmut (Hrsg.)(1992): Ökonomie und Politik in alten Industrieregionen Europas. Basel u. a.: Birkhäuser.
- Häußermann, Hartmut/Ipsen, Detlev/Krämer-Badoni, Thomas/Läpple, Dieter/Rodenstein, Marianne/Siebel, Walter (1991): Stadt und Raum. Soziologische Analysen. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Häußermann, Hartmut/Siebel, Walter (Hrsg.)(1993): Festivalisierung der Stadtpolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hayek, Friedrich A. von (1948): Individualism and Economic Order. Chicago: University of Chicago Press.
- Heidenreich, Martin (1997): Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbewerb. In: Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 49, 3, S. 500-527.
- Heider, Karl G. (1969): Visiting Trade Institutions. In: American Anthropologist 71, 3, S. 462-471.

- Hellmer, Friedhelm/Friese, Christian/Kollros, Heike/Krumbein, Wolfgang (Hrsg.)(1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin: Sigma.
- Hessinger, Philipp (1995): Dominanz und Balance in industriellen Netzwerken. In: Fischer, Joachim/Gensior, Sabine (Hrsg.): Netzspannungen. Berlin: Sigma. S. 157-185.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2002): Unternehmensnetzwerke – revisited. In: Zeitschrift für Soziologie 2, S. 106-124.
- Hodgson, Geoffrey M./Samuels, Warren J./Tool, Marc R. (Hrsg.)(1994): The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. Band 1 (A-K). Hants/Vermont: Edward Elgar.
- Hofstede, Geert (1980): Culture's Consequences. London: SAGE.
- Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: DTV.
- Hollingsworth, Joseph R./Lindberg, Leon N. (1985): The Governance of the American Economy: The Role of Markets, Clans, Hierarchies, and Associative Behaviour. In: Streeck, Wolfgang/ Schmitter, Philippe C. (Hrsg.): Privat Interest Government: Beyond Market and State. London u.a.: SAGE. S. 221-254.
- Honigmann, John J. (Hrsg.) (1973): Handbook of Social and Cultural Anthropology. Chicago: Rand McNally.
- Hood, Neil/Vahlne, Jan-Erik (Hrsg.)(1988): Strategies in Global Competition. London: Croon Helm.
- Hyman, R./Ferner, A. (Hrsg.)(1994): New Frontiers in European Industrial Relations. Oxford: Blackwell.
- Inglehart, Ronald (1997): Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Inglehart, Ronald/Granato, James/Leblang, David (1996): The Effect of Cultural Values on Economic Growth: Theory, Hypotheses and Some Empirical Tests. In: American Journal of Political Science 40/3, S. 607-631.
- Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Opladen: Leske + Budrich.
- Johanson, Jan/Mattson, Lars-Gunnar (1988): Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. In: Hood, Neil/Vahlne, Jan-Erik (Hrsg.): Strategies in Global Competition. London: Croon Helm. S. 287-314.
- Jürgens, Ulrich (Hrsg.)(1999): New Product Development and Production Networks. Berlin: Springer.
- Kapferer, Bruce (1969): Norms and the Manipulation of Relationships in a Work Context. In: Mitchell, Clyde (Hrsg.): Social Networks in Central African Towns. Manchester: Manchester University Press. S. 181-244.
- Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hrsg.)(1996): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Kern, Horst (Hrsg.)(1979): Handwörterbuch der Produktion. Stuttgart: Poeschel.
- Kerr, Clark/Dunlop, John T./Harbison, Frederick/Myers, Charles A. (1971): Postscript to Industrialism and Industrial Man. In: International Labour Review, 103.

- Klüter, Helmut (1986): Raum als Element sozialer Kommuniaktion. Gießen: Selbsterverlag des Geographischen Instituts der Justus-Liebig-Universität.
- Krohn, Wolfgang/Küppers, Günter (Hrsg.)(1992): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Krämer-Badoni, Thomas (1993): Venezia Expo 2000: Aus der (Alp-) Traum. In : Häußermann, Hartmut/Siebel, Walter (Hrsg.): Festivalisierung der Stadtpolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 134-163.
- Krätke, Stefan (1995): Globalisierung und Regionalisierung. In: Geographische Zeitschrift 83, S. 207-221.
- Kreckel, Reinhard (Hrsg.) (1983): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Otto Schwartz.
- Kujath, Hans J. (2000): Die soziale Ordnung von Wirtschaftsregionen. In: Geographische Revue 1, S. 31-53.
- Lanaro, Silvio (Hrsg.)(1984): Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Bd.: Il Veneto. Torino: Einaudi.
- Lane, Christel (1994): Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations: Britain, Germany and France Compared. In: Hyman, Richard/Ferner, Anthony (Hrsg.): New Frontiers in European Industrial Relations. Oxford: Blackwell. S. 167-195.
- Langenscheidts Handwörterbuch Italienisch (Giovanelli, Paolo/Frenzel, Walter)(1994), Teil 1 Italienisch-Deutsch. Berlin u.a.: Beck (11. Aufl.).
- Läpple, Dieter (1991): Essay über den Raum. Für ein gesellschaftswissenschaftliches Raumkonzept. In: Häusermann, Hartmut/Ipsen, Detlev/Krämer-Badoni, Thomas/Läpple, Dieter/Rodenstein, Marianne/Siebel, Walter: Stadt und Raum. Soziologische Analysen. Pfaffenweiler: Centaurus. S. 157-207.
- Läpple, Dieter (1999): Die Ökonomie einer Metropolregion im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung: Das Beispiel Hamburg. Manuskript.
- Laßmann, Arndt (1992): Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben. Wiesbaden: Gabler.
- Latsis, Spiro J. (Hrsg.) (1976): Method and Appraisal in Economics. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazerson, M. (1993): Factory or Putting-out? Knitting Networks in Modena. In: Grabher, Gernot (Hrsg.): The Embedded Firm. London/New York: Routledge. S. 203-226.
- Le Clair, Edward/ Schneider, Harold K. (Hrsg.) (1968): Economic Anthropology: Readings in Theory and Analysis. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Leih, Helmut (1997): Beraternetzwerke – wozu? In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Managemententwicklung 2, S. 26-27.
- Lessat, Vera (1998): Anmerkungen zum Milieu- und Netzwerkbeffriff aus ökonomischer Sicht. In: Matthiesen, Ulf (Hrsg.): Die Räume des Milieus. Berlin: Sigma. S. 265-276.
- Liebhart, Ursula (1997): Netzwerke – eine organisatorische Herausforderung. In: Hernsteiner Fachzeitschrift für Managemententwicklung 2, S. 9-13.
- Linton, Ralph (1945): The Science of Man in the World Crisis. New York: Columbia University Press.
- Locke, Richrad M. (1995): Remaking the Italian Economy. Ithaca: Cornell University Press.

- Loury, Glenn C. (1977): Dynamic Theory of Racial Income Differences. In: Wallace, Phyllis A./LaMond, Annette M. (Hrsg.): Women, Minorities, and Employment Discrimination. Lexington/MA: Heath. S. 153-186.
- Luhmann, Niklas (1988): Familiarity, Confidence and Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta, Diego (Hrsg.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Oxford: Basil Blackwell. S. 94-107.
- Lundvall, Bengt-Ake (1988): Innovation as an Interactive Process: From Producer-User Interaction to the National System of Innovation. In: Dosi, Giovanni/Freeman, Christopher/Nelson Richard R./Silverberg, Gerald/Soete, Luc L.G. (Hrsg.): Technical Change and Economic Theory. London, New York: Pinter. S. 349-369.
- Macneil, Ian R. (1985): Relational Contract: What We Do and Do Not Know. In: Wisconsin Law Review 3, S. 483-526.
- Mahnkopf, Birgit (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften. In: Beckenbach, Niels/Treec, Werner van (Hrsg.): Umbrüche der gesellschaftlichen Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen: Schwartz. S. 65-84.
- Maillat, Denis (1998): Vom ‚Industrial District‘ zum innovativen Milieu: ein Beitrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme. In: Geographische Zeitschrift 1, S. 1-15.
- Maillat, Denis/Quévit, Michael/Senn, Lanfranco (Hrsg.) (1993): Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional. GREMI. Neuchâtel: EDES.
- Malecki, Edward J. (1991): Technology and Economic Development: the Dynamic of Local, Regional and National Change. London.
- Maletzke, Gerhard (1996): Interkulturelle Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Malik, Fredmund (1989): Strategie des Managements komplexer Systeme. (3. Aufl.). Bern/Stuttgart: Haupt.
- Malinowski, Bronislaw (1922): Argonauts of the Western Pacific. London: Routledge & Kegan Paul.
- Marin, Bernd/ Mayntz, Renate (1991a): Introduction: Studying Policy Networks. In: Marin, Bernd/Mayntz, Renate (Hrsg.): Policy Networks - Empirical Evidence and Theoretical Considerations. Frankfurt/Boulder: Campus. S. 11-23.
- Marin, Bernd/Mayntz, Renate (Hrsg.) (1991b): Policy Networks - Empirical Evidence and Theoretical Considerations. Frankfurt/Boulder: Campus.
- Marini, Matteo (Hrsg.) (2000): Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo economico. Roma: Carocci.
- Markusen, Ann (1996): Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. In: Economic Geography 72, S. 293-313.
- Markusen, Ann R./Lee, Yong-Sook/DiGiovanna, Sean (Hrsg.)(1999): Second Tier Cities: Rapid Growth beyond the Metropolis. Minneapolis/London: University of Minnesota Press.
- Marshall, Alfred (1919): Industry and Trade. London: Macmillan.
- Maskell, Peter/Malmberg, Anders (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: Cambridge Journal of Economy 23, S. 167-185.
- Matthiesen, Ulf (Hrsg.) (1998): Die Räume des Milieus. Berlin: Sigma.

- Mattson, Lars-Gunnar (1987): Management of Strategic Change in a 'Markets-as-Networks' Perspective. In: Pettigrew, Andrew M. (Hrsg.): The Management of Strategic Change. Oxford: Basil Blackwell. S. 234-260.
- Mauss, Marcel (1954): The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Society. London: Cohen & West.
- Mayer, Adrian C. (1967): Patrons and Brokers: Rural Leadership in Four Overseas Indian Communities. In: Freedman, Maurice (Hrsg.): Social Organization: Essays Presented to Raymond Firth. London: Cass. S. 167-188.
- Mayntz, Renate (1996): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/M., New York: Campus. S.471-496.
- McClelland, David C. (1961): The Achieving Society. Princeton (NJ): Van Nostrand.
- Meier, Gerald M./Baldwin, Robert E. (1957): Economic Development. New York: Wiley.
- Meillassoux, Claude (1975): L'economia della savana. Milano: Feltrinelli.
- Melone, Thomas W./ Laubacher, Robert J. (1999): Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jhdts. In: Harvard Business Manager 21, 2, S. 28-36.
- Messina, Patrizia (2001): Regolazione politica della sviluppo locale. Torino: Utet.
- Messner, Dirk (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Köln: Weltforum.
- Meyer, John R./Gustafson, James M. (Hrsg.)(1988): The U.S. Business Corporation – An Institution in Transition. Cambridge/MA.: Ballinger.
- Mingione, Enzo (1992): Industrielle Umstrukturierung und städtlicher Niedergang in Italien. In: Häußermann, Hartmut (Hrsg.): Ökonomie und Politik in alten Industrieregionen Europas. Basel u. a.: Birkhäuser. S. 316-336.
- Mistri, Maurizio (1997): Distretti industriali e "competenza comunicativa" come processo autopoietico. In: Benedetti, Eugenio/ Mistri, Maurizio/ Solari, Stefano (Hrsg.): Teorie evolutive e trasformazioni economiche. Milano: Cedam. S. 143-159.
- Mistri, Maurizio (2001): Verso una lettura integrata dei distretti industriali. In: Argomenti 1, S. 61-75.
- Mitchell, Clyde (Hrsg.)(1969): Social Networks in central African Towns. Manchester: Manchester University Press.
- Mutti, Antonio (1998): Capitale sociale e sviluppo. Bologna: Il Mulino.
- Naroll, Raoul/Cohen, Ronald (Hrsg.) (1973): A Handbook of Method in Cultural Anthropology. New York, London: Columbia University Press.
- Neale, Walter C. (1994): Institutions. In: Hodgson, Geoffrey M./Samuels, Warren J./Tool, Marc R. (Hrsg.): The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. Band 1 (A-K). Hants/Vermont: Edward Elgar. S. 402-406.
- Nelson, Richard R./Winter, Sidney G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge (MA): Belknap Press.
- Nooteboom, Bart (2000): Trust as a Governance Device. In: Casson, Mark/Godley, Andrew (Hrsg.): Cultural Factors in Economic Growth. Berlin u.a.: Springer.

- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortmann, Günther (2003a): *Organisation und Dekonstruktion*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther (2003b): Die Ehre der Prizzis, oder: Vertrauen ist nicht der Anfang von allem. In: Ortmann, Günther: *Organisation und Dekonstruktion*. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 213-226.
- Padgett, John F./Ansell, Christopher K. (1993): Robust Action and the Rise of the Medici. In: *American Journal of Sociology* 98, S. 1259-1319.
- Palazzi, Fernando/Folena, Gianfranco (1992): *Dizionario della lingua italiana*. Torino: Loescher.
- Pappi, Franz U. (1987a): Die Netzwerkanalyse aus soziologischer Perspektive. In: Pappi, F. U. (Hrsg.): *Methoden der Netzwerkanalyse*. München: Oldenbourg. S. 11-37.
- Pappi, Franz U. (Hrsg.)(1987b): *Methoden der Netzwerkanalyse*. München: Oldenbourg.
- Pappi, Franz U./Kappelhoff, Peter/Melbeck, Christian (1987): Die Struktur der Unternehmensverflechtungen in der Bundesrepublik. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39, S. 669-692.
- Parkin, David (1969): *Neighbors and Nationals in an African City Ward*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Parsons, Talcott (1951): *The social system*. Glencoe, Ill.: The Free Press.
- Parsons, Talcott/ Shils, Edward A. (Hrsg.) (1951b): *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe (IL.): The Free Press.
- Parsons, Talcott/ Shils, Edward A. (1951a): Values, Motives and Systems of Action. In: Parsons, Talcott/ Shils, Edward A. (Hrsg.): *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe (IL.): The Free Press. S. 47-275.
- Perulli, Paolo (2000): *La città delle reti. Forme di governo nel postfordismo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Perulli, Paolo (Hrsg.) (1998): *Neoregionalismo. L'economia-arcipelago*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Peters, Ulla (2001): Lernen in Situationen regionaler Umbrüche. Vortrag auf der 8. iiso-Tagung am 23./24. Februar 2001 in Bremen.
- Pettigrew, Andrew M. (Hrsg.)(1987): *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Piccinato, Giorgio. (1993): Urban Landscapes and Spatial Planning in Industrial Districts: the Case of Veneto. In: *European Planning Studies* 2, S. 181-198.
- Pichierri, Angelo (1998): Stato e identità economiche locali. In: Perulli, Paolo (Hrsg.). *Neoregionalismo. L'economia-arcipelago*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Piore, Michael J./ Sabel, Charles F. (1989): *Das Ende der Massenproduktion*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Piselli, Fortunata (1999): Capitale sociale: un concetto situazionale e dinamico. In: *Stato e mercato* 57, S. 395-417.
- Piselli, Fortunata (Hrsg.) (2001): *Reti*. Roma: Donizelli.

- Pizzorno, Alessandro (1999): Perchè si paga il benzinaio. Nota per una teoria del capitale sociale. In: Stato e mercato 57, S. 373-394.
- Planque, Bernard (1991): Note sue la nation de réseau d'innovation: réseaux contractuels et réseaux conventionnels. In: Revue d'Economie Régionale et Urbaine 3/4, S. 295-320.
- Pohlmann, Markus (1995): Industrielle Netzwerke. Theorie und Praxis der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen. In: Fischer, Joachim/Gensior, Sabine (Hrsg.): Netzspannungen. Berlin: Sigma. S. 141-155.
- Polanyi, Karl (1957): The Great Transformation. Boston: Beacon Press [1. Auflage 1944].
- Pollini, Gabriele (1995): Italiani e tedeschi nel Brasile meridionale: i caratteri principali del fenomeno immigratorio e gli obiettivi dell'indagine. In: Gubert, Renzo (Hrsg.): Cultura e sviluppo. Milano: Franco Angeli, S. 143-172.
- Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
- Portes, Alejandro/ Sensenbrenner, Julia (1993): Embeddedness and Immigration: notes on the social determinants of economic action. In: American Journal of Sociology 98, S. 1320-1350.
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization. In: Research in Organisational Behavior 12, S.295-336.
- Powell, Walter W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 213-271.
- Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.)(1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, Coimbatore K./Hamel, Garry (1990): The Core Competence of the Corporation. In: HBR 90/3, S. 79-91.
- Priddat, Birger (1995): Ökonomie und Geschichte: Zur Theorie der Institutionen bei D.C. North. In: Seifert, Eberhard K./Priddat, Birger P. (Hrsg.): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie. Marburg: Metropolis. S. 205-239.
- Priddat, Birger P. (2000a): Beyond Equilibrium. In: Priddat, Birger P. (Hrsg.): Kapitalismus, Krisen, Kultur. Marburg: Metropolis. S. 189-224.
- Priddat, Birger P. (Hrsg.) (2000b): Kapitalismus, Krisen, Kultur. Marburg: Metropolis
- Putnam, Robert D. (1993): La tradizione civica nelle regioni italiane. Milano: Mondadori.
- Putnam, Robert D. (2000): Sviluppo economico e tradizioni civiche. In: Marini, Matteo (Hrsg.): Risorse immateriali. Roma: Carocci. S. 117-135.
- Pyke, Frank/Becattini, Giacomo/Sengenberger, Werner (Hrsg.) (1990): Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy. Genf: International Institute of Labour Studies.
- Pyke, Frank/Becattini, Giacomo/Sengenberger, Werner (Hrsg.) (1991): Distretti industriali e cooperazione fra le imprese in Italia. Studi Informazioni, 34. Firenze: Banca Toscana.
- Pyke, Frank/Sengenberger, Werner (Hrsg.)(1992): Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Genf: ILO.
- Radcliffe-Brown, Alfred R. (1965): Structure and Function in Primitive Society. New York: Free Press (1. Aufl. 1952).
- Rapporto OSEM (2000): Asolo e Montebelluna. Treviso: Veneto Banca.

- Ratti, Remigio (1991): Small and Medium Size Enterprises, Local Synergies, and Spatial Cycles of Innovation. In: Camagni, Roberto (Hrsg.): Innovation Networks: Spatial Perspectives. London, New York: Belhaven Press. S. 71-88.
- Reiß, Michael (2000): Koordinatoren in Unternehmensnetzwerken. Elektronische Version. www.uni-stuttgart.de. [Auch in: Kaluza, B./Blecker, Th. (Hrsg.)(2000): Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. Berlin: Springer. S. 217-248.]
- Reiß, Michael (2001): Netzwerk-Kompetenz. In: Corsten, Hans (Hrsg.): Unternehmungsnetzwerke. München/Wien: Oldenbourg. S. 121-188.
- Robbins, Lionel (1935): An Essay on the Nature and Significance of Economic Science. New York: St. Martin Press.
- Rogers, David L./ Whetten, David A. (Hrsg.)(1982): Interorganizational Coordination. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Rogers, Everett M./Kincaid, D. Lawrence (1981): Communication Networks. Toward a New Paradigm for Research. New York: Free Press.
- Rokeach, Milton (1968): Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change. San Francisco (CA): Josey-Bass.
- Rühle von Lilienstern, Hans (1979): Kooperation, zwischenbetriebliche. In: Kern, Horst (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktion. Stuttgart: Poeschel. Sp. 928-938.
- Rullani, Enzo (1989): Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione. In: Economia e politica industriale, 64, S. 125-163.
- Rullani, Enzo (2000): Postfordismo, "Nuova Economia" e Nord-Est. In: Azzariti, Ferdinando (Hrsg.): Capire il Nord-Est. Milano: Franco Angeli. S. 39-52.
- Rullani, Enzo/Romano, Luca (Hrsg.)(1998): Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo futuro. Milano: Etaslibri.
- Sahlins, Marshall D. (1965): On the Sociology of Primitive Exchange. In: Banton, Michael (Hrsg.): The Relevance of Models for Social Anthropology. London: Tavistock. S. 139-227.
- Saxenian, Annalee (1994): Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA/London: Harvard University Press.
- Sayer, Andrew (2000): Realism and Social Science. London: SAGE.
- Scharpf, Fritz W. (1991): Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. In: Politische Vierteljahresschrift 32, S. 621-634.
- Scharpf, Fritz W. (1993a): Coordination in Hierarchies and Networks. In: Scharpf, F.W. (Hrsg.): Games in Hierarchies and Networks. Frankfurt/Boulder (USA): Westview Press. S. 125-165.
- Scharpf, Fritz W. (1996): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/M., New York: Campus. S. 497-534.
- Scharpf, Fritz W. (Hrsg.)(1993b): Games in Hierarchies and Networks. Frankfurt/Boulder (USA): Westview Press.
- Schön, Donald A. (1989): L'intervento pubblico sulle reti sociali informali. In: Rivista trimestrale di scienze dell'Amministrazione, 1, S. 3-47.
- Schweizer, Thomas (1996): Muster sozialer Ordnung. Berlin: Dietrich Reimer.

- Seifert, Eberhard K./Priddat, Birger P. (Hrsg.)(1995): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie. Marburg: Metropolis.
- Shapiro, Albert (1977): The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less than National Level. Washington D.C.: Dept. of Commerce.
- Simon, Herbert A. (1951): Models of Man. New York: Wiley.
- Simon, Herbert A. (1976): From Substantive to Procedural Rationality. In: Latsis, Spiro J. (Hrsg.): Method and Appraisal in Economics. Cambridge: Cambridge University Press. S. 129-148.
- Smith, Adam (1853): The Theory of Moral Sentiments. London: Bohn. [1. Aufl. 1759].
- Solari, Stefano (2002): Fiducia e capitale sociale nell'analisi economica della regolazione locale. In: Camagni, Roberto/Fiorentini, Riccardo/Mistri, Maurizio (Hrsg.): Auto-organizzazione e apprendimento strategico. Scritti in memoria di Eugenio Benedetti. Padova: Cedam. S. 39-67.
- Srinivas, Mysore/Béteille, André (1964): Networks in Indian Social Structure. In: Man 64, 212, S. 165-168.
- Staber, Udo (2001): The Structure of Networks in Industrial Districts. In: International Journal of Urban and Regional Research 25/3, S.537-552.
- Storper, Michael (1992): The Limits to Globalization: Technology Districts and International Trade. In: Economic Geography 68, 60-93.
- Storper, Michael (1995): The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies. In: European Urban and Regional Studies 2, S. 191-221.
- Storper, Michael (1997): The Regional World: Territorial Development in a Global Economy. New York: Guilford Press.
- Storper, Michael/Scott, Allen J. (Hrsg.)(1992): Pathway to Industrialization and regional Development. London/New York: Routledge.
- Streeck, Wolfgang/Schmitter, Philippe C. (Hrsg.)(1985): Privat Interest Government: Beyond Market and State. London u.a.: SAGE.
- Sturgeon, Timothy J. (1999): Turnkey Production Networks: The Organizational Delinking of Production from Innovation. In: Jürgens, Ulrich (Hrsg.): New Product Development and Production Networks. Berlin: Springer. S. 67-84.
- Sweeney, Gerald P. (1987): Innovation, Entrepreneurs, and Regional Development. New York: Palgrave Macmillan.
- Swidler, Ann (1985): Culture in Action: Symbols and Strategies. In: American Sociological Review 51, S. 273-286.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg/Kloyer, Martin (1995): Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken. Arbeitspapier des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft Nr. 171. Wuppertal: Universität Wuppertal, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1998): Organizing and Evaluating Interfirm Networks. In: Organization Science; Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances 9, S. 265-284.

- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hrsg.)(2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Teubner, Gunther (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, Wolfgang/Küppers, Günterr (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/A.: Suhrkamp. S. 189-216.
- Thomas, Alexander (Hrsg.) (1991): Kulturstandards in der interkulturellen Begegnung. Göttingen: Hogrefe.
- Thurow, Lester C. (1996): Die Zukunft des Kapitalismus. Düsseldorf, München: Metropolitan.
- Tilly, Charles (1992): How to Detect, Describe and Explain Repertoires of Contention. New School for Social Research, Center for Studies of Social Change. New York (N.Y.): Working Paper 150.
- Tödtling, Franz (1995): The Innovation Process and Local Environment. In: Conti, Sergio/ Malecki, Edward/Oinas, Päivi (Hrsg.): The Industrial Enterprise and Its Environment. Spatial Perspectives. Aldershot: Avebury. S. 171-193.
- Tönnies, Ferdinand (1887): Gemeinschaft und Gesellschaft. Leipzig: Akademie-Verlag.
- Törnqvist, Gunnar (1970): Contact Systems and Regional Development. Lund Studies in Geography 35. Lund: RoyalUniversity of Lund, Department of Geography.
- Törnqvist, Gunnar (1983): Creativity and the Renewal of Regional Life. In: Buttimer, Anne (Hrsg.): Creativity and Context. Lund Studies in Geography, Series B 50. Lund. S. 91-112.
- Trabucchi, Alberto (1993): Istituzioni di Diritto Civile. Padova: CEDAM.
- Triandis, Harry C. (1994): Culture and Social Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, Harry C. (1995): Individualism and Collectivism. Boulder (CO): Westview Press.
- Triandis, Harry C. (1996): The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. In: American Psychologist 51, S. 407-415.
- Triglia, Carlo (1992): Sviluppo senza autonomia. Bologna: Il Mulino.
- Triglia, Carlo (1999): Capitale sociale e sviluppo locale. In: Stato e mercato 57, S. 419-440.
- Trompenaars, Fons (1993): Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf: Econ.
- Tullio-Altan, Carlo (1992): Soggetto, simbolo e valore. Milano: Feltrinelli.
- Tusset, Gianfranco (2002): La cultura del lavoro nel "laboratorio veneto". In: Camagni, Roberto/Fiorentini, Riccardo/Mistri, Maurizio (Hrsg.): Auto-organizzazione e apprendimento strategico. Scritti in memoria di Eugenio Benedetti. Padova: Cedam. S. 445-470.
- Tylor, Edward B. (1874): Primitive Culture: Reseorches into the Development of Mythology, Religion, Language, Art, and Custom. 2 Bd. Boston: Estes & Lauriat (1. Aufl. 1871).
- Uzzi, Brian (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: Administrative Science Quarterly 42, S. 35-67.
- Vaccà, Sergio (1986): L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne. In: Economia e politica industriale 51, S. 3-41.
- Varaldo, Riccardo/Ferrucci, Luca: (1996): The Evolutionary Nature of the Firm within Industrial Districts. In: European Planning Studies 4, S. 16-32.

- Veblen, Thorstein (1899): *The Theory of the Leisure Class*. New York: Modern Library. [Nachdruck 1934].
- Voigt, Stefan (2002): *Institutionenökonomie*. München: Wilhem Fink.
- Wallace, Phyllis A./LaMond, Annette M. (Hrsg.)(1977): *Women, Minorities, and Employment Discrimination*. Lexington/MA: Heath.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr (5. Aufl.) [1. Auflage 1921].
- Whetten, David A. (1982): *Issues in Conducting Research*. In: Rogers, David L./ Whetten, David A. (Hrsg.): *Interorganizational Coordination*. Ames, Iowa: Iowa State University Press. S. 97-121.
- White, Harrison C. (1992): *Identity and Control. A structural Theory of Action*. Princeton: Princeton University Press.
- White, Harrison C. (1995): *Where do Languages come from?* Preprint, Center for the Social Sciences. New York: Columbia University.
- Whitten, Norman E./Wolfe, Alvin W. (1973): *Network Analysis*. In: Honigmann, John J. (Hrsg.): *Handbook of Social and Cultural Anthropology*. Chicago: Rand McNally. S. 717-746.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.
- Williamson, Oliver E. (1993): *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*. In: *Journal of Law & Economics* 36, S. 453-502.
- Windeler, Arnold (2001): *Unternehmungsnetzwerke*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wittgenstein, Ludwig (1988): *Werkausgabe, Band 1*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wolfe, Alvin W. (1970): *On Structural Comparisons of Networks*. In: *Canadian Review of Sociology and Anthropology* 4, 7, S. 226-244.
- Zagnoli, Patrizia (2001): *La media impresa 'distrettuale' fra tradizione e innovazione*. In: Becattini, Giacomo/Bellandi, Marco/Dei Ottati, Gabi/Sforzi, Fabio (Hrsg.): *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*. Torino: Rosenberg & Sellier. S. 261-284.
- Zingarelli, Nicola (1983): *Vocabolario della lingua italiana*. Bologna: Zanichelli (11. Aufl.).

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe, keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Bremen, 03. März 2004