

Stephan Duschek, Günther Ortmann und Jörg Sydow

## Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks

1. Einleitung
2. Grenzen in und von Unternehmungsnetzwerken
  - 2.1 Die Doppelfunktion von Organisationsgrenzen
  - 2.2 Drei Ebenen des Grenzmanagements
3. Drei einschlägige organisationstheoretische Zugänge
  - 3.1 Die transaktionskostentheoretische Perspektive
  - 3.2 Die Sicht der neueren Systemtheorie
  - 3.3 Die Perspektive der Ressourcenabhängigkeit
4. Strukturierung von Organisations- und Netzwerkgrenzen  
– Eine integrative Sicht
5. Dimensionen des Grenzmanagements
  - 5.1 Systemgrenzen in Raum und Zeit
  - 5.2 Systemgrenzen von innen und außen betrachtet
  - 5.3 Systemgrenzen zwischen Formalität und Informalität
  - 5.4 Systemgrenzen und Hierarchie
6. Flughafenbetreibergesellschaften als Organisatoren eines Dienstleistungsnetzwerks
7. SEAA – AERO: Zur Konstitution der Netzwerkbeziehung zum wichtigsten Kunden
  - 7.1 Die Unternehmungsgrenzen in zeitlicher und räumlicher Perspektive
  - 7.2 Die Unternehmungsgrenzen von innen und außen betrachtet
  - 7.3 Die Unternehmungsgrenzen zwischen Formalität und Informalität
  - 7.4 Die Unternehmungsgrenzen auf verschiedenen Hierarchieebenen
8. Schlussbemerkungen: Grenzen des Managements von Systemgrenzen

Literatur

Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden 2001, S. 191-233.

## 1. Einleitung

Eine zunehmende Zahl von Problemen, mit denen sich das Management aktuell konfrontiert sieht, scheint nicht mehr innerhalb einer Unternehmung lösbar. Begriffe wie Outsourcing, Business Process Reengineering, Prozess- und Netzwerkorganisation, Wertschöpfungspartnerschaft und Virtualisierung verweisen auf Lösungsansätze, die vorhandene Unternehmungsgrenzen nicht nur transzendieren, sondern in Frage stellen. Am offensichtlichsten ist dies bei der Auslagerung betrieblicher Funktionen, dem sog. *Outsourcing*. In den allerseltensten Fällen wird eine Funktion, beispielsweise das Personaltraining, eine IT-Dienstleistung oder eine konkrete Forschungs- und Entwicklungsaufgabe, in der Weise aus einer Unternehmung ausgelagert, dass sie zur Erfüllung Marktprozessen überantwortet wird. Viel häufiger, und dies ist gerade bei den genannten Beispielen der Fall, wird die Funktionswahrnehmung in relativ enger Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen organisiert. Mit anderen Worten: Infolge von Outsourcing wird Hierarchie nicht einfach durch Markt, sondern durch netzwerkförmige Arrangements wie zum Beispiel „Unternehmensnetzwerke“ (Sydow 1992) substituiert oder zumindest ergänzt. Diese Arrangements setzen eine gewisse Öffnung der Organisationsgrenzen voraus bzw. haben sie zur Folge.

Unternehmungsgrenzen werden in Folge solcher Vernetzungen in Frage gestellt, verschoben, geöffnet – und damit zunehmend zum Gegenstand reflexiver Organisation. Diese Entwicklung der Managementpraxis spiegelt sich seit einigen Jahren auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Verstärkt wird dort, vor allem im Zusammenhang mit der Untersuchung von Unternehmensnetzwerken, das „boundary spanning“ (Adams 1980) zum Thema. Andere Autoren, insbesondere Picot/Reichwald (1994), haben sogar die Frage „Auflösung der Unternehmung?“ aufgeworfen, den Jack Welch zugeschriebenen Begriff der „boundaryless organization“ (Ashkenas et al. 1995) aufgegriffen und „Die grenzenlose Unternehmung“ (Picot et al. 1996) untersucht. Wiederum andere fordern, ein „Konzept verschwommener Grenzen“ (Krystek et al. 1997 unter Bezug auf Badaracco 1991; vgl. schon Starbuck 1976) zu entwickeln. So oder so: Unternehmungsgrenzen werden zu Reflexionsobjekten, Dispositionsgegenständen und Aktionsparametern (Arbeitskreis ‚Organisation‘ der Schmalenbach-Gesellschaft 1996, S. 623). Umfassendere Konzepte des Grenzmanagements, die zudem noch auf einer geeigneten (organisations-)theoretischen Basis aufsetzen, sind bislang allerdings Mangelware. Ein solches Konzept aber, bzw. ein durch ein solches Konzept verbreitetes und vertieftes Problemverständnis, ist erforderlich, wenn dysfunktionale Folgen des Verschwimmens von Unternehmungsgrenzen, etwa wachsende Probleme der Netzwerkkoordination, eine Zunahme multipler Loyalitätsanforderungen, schwindende Identifikation, Sinnverlust und ein unkontrollierter Wissensabfluss vermieden oder gemildert werden sollen.

Erste Konturen eines organisationstheoretisch fundierten Konzepts des Grenzmanagements, genauer einer Theorie des Grenzmanagements in Unternehmungsnetzwerken zu skizzieren, und dieses dann auf den Fall eines Dienstleistungsnetzwerkes zu übertragen, ist Ziel des vorliegenden Beitrags. Im einzelnen suchen wir nach Antworten auf drei eng miteinander zusammenhängende Fragen:

1. Welche neuen Aufgaben ergeben sich aus der zunehmenden Entgrenzung von Organisationen im Zuge der Unternehmungsvernetzung für das Management der Unternehmungsnetzwerke, besonders der Organisationsgrenzen?
2. Auf genau welchen Ebenen und in welchen Dimensionen bedarf es eines Grenzmanagements in derartigen Netzwerken?
3. Auf welche Art und Weise wird ein Management von Grenzen in einem spezifischen empirischen Fall tatsächlich angegangen?

Die empirische Untersuchung nimmt hierbei exemplarisch die Beziehung einer fokalen Dienstleistungsunternehmung, in diesem Fall einer südeuropäischen Flughafenbetriebsgesellschaft, mit ihrem wichtigsten Kunden, einer Fluggesellschaft, in den Blick und illustriert unsere theoretischen Überlegungen an Grenzproblemen, die sich zwischen diesen beiden sehr eng zusammenarbeitenden Unternehmungen mit der Folge starker Beziehungen und durchlässiger Grenzen ergeben haben.<sup>1</sup> Dabei gelingt es, interorganisationale Probleme an intraorganisationale Fragestellungen zurückzubinden. Darin sehen wir einen ersten Schritt in Richtung auf eine stärker organisationstheoretisch fundierte Interorganisations- und Netzwerkforschung, die bislang mit Hilfe der Annahme korporativer Akteure *intraorganisationale* Strukturationsprozesse weitgehend ausblendet. Darüber hinaus ermöglicht die Untersuchung einen organisationstheoretisch fundierten Beitrag zur Problematik der insbesondere für die Erstellung von Dienstleistungen charakteristischen Kundenintegration, die seit einigen Jahren im Marketing, speziell im Rahmen des Beziehungsmarketings, an Bedeutung gewinnt (vgl. z.B. Kleinalkamp/Marra 1995). Diese Diskussion entbehrt bislang eines organisationstheoretischen Verständnisses der hieran beteiligten Organisationen sowie der sich zwischen ihnen im Rahmen der Kundenintegration entwickelnden Interorganisationsbeziehungen – und damit auch der Möglichkeit, organisatorische Probleme und Ansätze eines Grenzmanagements adäquat zu behandeln.

Mit der Konzentration auf das Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken wollen wir gleichwohl nicht etwa jener Mode des Zeitgeistes Vorschub leisten, derzufolge es sich bei dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten um die unter heutigen Bedingungen extremer Umweltdynamik und -komplexität per se überlegene Form handelt. Dass diese Organisationsform nicht nur Probleme löst, sondern – wie angedeutet – auch neue aufwirft, wird inzwischen durch den Begriff des „Netzwerkversagens“ (Messner 1995) indiziert. Dieses Netzwerkversagen aber kann – zumindest zum Teil – als Problem des Grenzmanagements behandelt werden.

---

1 Auf die in der Netzwerkliteratur oftmals vernachlässigte Relevanz von starken Beziehungen bei der Analyse von Unternehmungsnetzwerken weist explizit schon Krackhardt (1992) hin.

Für die Erörterung der genannten drei Untersuchungsfragen werden wir zunächst einige Funktionen von Grenzen und besonders drei Ebenen eines Grenzmanagements herausarbeiten (Abschnitt 2). Wir analysieren sodann drei ausgewählte Organisationstheorien, den Transaktionskostenansatz, die neuere Systemtheorie und den Resource Dependence-Ansatz im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erhellung der Grenzfrage (Abschnitt 3). Dann entwickeln wir auf der Basis der Strukturationstheorie einen eigenen, integrativen Ansatz (Abschnitt 4). Im Lichte dieses Ansatzes werden daraufhin einige ausgewählte Facetten des Managements von Systemgrenzen diskutiert, auf deren Relevanz wir in unserer empirischen Forschung besonders gestoßen worden sind: Raum und Zeit, Innen und Außen, Formalität und Informalität, Oben und Unten (Abschnitt 5). Daran anschließend werden Flughafenbetriebsgesellschaften in ihrer Funktion als „Netzwerkorganisatoren“ (Sydow et al. 1995) vorgestellt (Abschnitt 6), bevor die Beziehung zwischen der südeuropäischen Flughafenbetriebsgesellschaft und einer Airline unter Zuhilfenahme des zuvor rekapitulierten Verständnisses eines Grenzmanagements analysiert wird (Abschnitt 7). Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Grenzen eines Grenzmanagements in Unternehmensnetzwerken (Abschnitt 8).

## 2. Grenzen in und von Unternehmensnetzwerken

Unternehmensnetzwerke stellen „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, u.U. von einer oder mehreren Unternehmung(en) strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie 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, S. 82). In der Rede von *Unternehmensnetzwerken* bzw. *interorganisationalen* Netzwerken ist die Weiterexistenz von Organisationsgrenzen, und damit immer auch einer eigenständigen Identität von Organisationen, geradezu impliziert. Richtigerweise wird in den reflektierteren Beiträgen zum Thema nur die *Steigerung der Durchlässigkeit*, nicht die Auflösung von Systemgrenzen behauptet (Kogut/Bowman 1995; so schließlich auch Picot/Reichwald 1994).

### 2.1 Die Doppelfunktion von Organisationsgrenzen

Grenzen können in der Tat *mehr oder weniger* durchlässig sein. Eine gewisse Durchlässigkeit ist sogar konstitutiv für das Funktionieren von Grenzen. Ohne Zu- und Abfluss von Ressourcen, von Input und Output, könnten Organisationen selbstredend nicht existieren. Grenzen, auch Organisationsgrenzen, haben dabei immer die Doppelfunktion der Schließung *und* Öffnung. Die interessantere Frage, auch und gerade im Zusammenhang

mit den Systemgrenzen in und von interorganisationalen Netzwerken, ist folglich weniger die Frage nach ihrer Existenz, sondern die nach dem Grad und der Funktionsweise dieser Öffnung und Schließung, nach dem Verhältnis von Organisations- und Netzwerkidentität und – last but not least – nach den Möglichkeiten und Grenzen des Grenzmanagements als notwendiger Bestandteil eines umfassenderen Netzwerkmanagements.<sup>2</sup> Die zunehmende Vernetzung und die tendenzielle Entgrenzung von Organisationen bzw. Unternehmungen bewirkt also nicht nur nicht die *Auflösung* von Organisationen bzw. Organisationsgrenzen, sie erscheint vielmehr angesichts veränderter Umweltbedingungen ge-radezu als Mittel der Existenzsicherung von Organisationen.

## 2.2 Drei Ebenen des Grenzmanagements

Die Frage nach dem Management von Systemgrenzen stellt sich in Unternehmungsnetzwerken auf mindestens drei Ebenen. Auf einer ersten Ebene gilt es, die Grenze eines Unternehmungsnetzwerkes zu seiner „Netzwerkumwelt“, also *Netzwerk*grenzen, zu bestimmen und zu gestalten. Dieses kann als ausgesprochen schwierig gelten, und Håkansson und Johanson (1988, S. 370) meinen gar: „In principle, such industrial networks are unbounded“. Gleichwohl gibt es in der Praxis neben Unternehmungsnetzwerken mit sehr unscharfen auch solche mit sehr klar konturierten Netzwerkgrenzen.<sup>3</sup>

Auf einer zweiten Ebene, und dies ist uns im Folgenden wichtiger, geht es darum, die Grenzen der einzelnen Unternehmungen im Netzwerk zu managen. Dieses Management von *Organisations*grenzen wirft allerdings ähnliche Identifikations- bzw. Definitionsprobleme auf. Darauf hat schon Sabel (1991) hingewiesen, in dem er, in Zuspitzung der tatsächlichen Entwicklung, das Bild einer „Möbius-strip organization“ vorgeschlagen hat. Diese hat mit dem Möbiusband die Unmöglichkeit gemeinsam, ihr Inneres von ihrem Äußeren zu unterscheiden. Dazu kommt es auf zwei in der Praxis häufig gleichzeitig beschrittenen Wegen: erstens durch „Quasi-Internalisierung“ von Funktionen, wenn Organisationen im – entstehenden – Netzwerk stärker zusammenarbeiten als bislang; zweitens durch „Quasi-Externalisierung“, wenn nämlich Funktionen ausgelagert und anderen Organisationen übertragen werden, gleichzeitig aber eine engere Zusammenarbeit vereinbart wird (vgl. Sydow 1992, S. 105 ff.).

Auf der dritten Ebene geht es schließlich darum, über die Wahrnehmung, Interpretation, Aushandlung und Gestaltung von Organisations- und Netzwerkgrenzen hinaus, organisationsinterne Grenzen, etwa jenen zwischen Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Sparten,

---

2 Vgl. allgemein zur Koordination von Unternehmungsnetzwerken Sydow (1992, S. 83 ff.) und Wildemann (1997).

3 Vgl. zur Notwendigkeit und zu den Problemen von Unternehmungsnetzwerken, die Netzwerkgrenzen zu reproduzieren und sich nach außen als (Netzwerk-)Einheit darstellen zu müssen, die Fallstudien bei Sydow et al. (1995); zur Frage der Methodik die Diskussion über den nominalistischen und realistischen Ansatz der empirischen Netzwerkforschung, zwei Ansätze, die sich im Übrigen auch kombinieren lassen, vgl. z.B. Modrow-Thiel et al. (1992).

zu managen. Bislang sind es diese Grenzen, die im Zentrum der Diskussion um ein „Schnittstellen-Management“ (Brockhoff/Hauschildt 1993; Specht 1995) bzw. „Schnittstellen-Controlling“ (Horvath 1991) stehen. Diese organisationsinternen Grenzen spielen gerade im Zusammenhang mit einer interorganisationalen Vernetzung eine große und zum Teil neue bzw. erst noch neu zu entdeckende Rolle; sei es, weil intern bereits sehr ausgeprägte Grenzen die Externalisierung bestimmter Funktionen oder gar die Aufspaltung einer Organisation erleichtern, oder sei es, weil Netzwerkbeziehungen in concreto auf den Ebenen eben jener Organisationseinheiten hergestellt werden, deren durchaus differenzierte Beteiligung dabei Konsequenzen für die interne Struktur, für das interne Regelwerk, den internen Ressourcenzugang und daher für die interne Machtstruktur hat.

Alle drei Ebenen des Grenzmanagements sind im Folgenden von Interesse, auch wenn die Frage der Konstitution und das Management der *Grenzen von Organisationen in interorganisationalen Netzwerken* im Mittelpunkt stehen. Daneben geht es – unauflösbar mit dem Grenzproblem verbunden – um die Wahrung, Stabilisierung, aber auch Veränderung von *Systemidentitäten*. Der Rekurs auf die Identität, die Organisationen und unter Umständen – und oft genug im Konflikt dazu – auch Netzwerke ausbilden, ist eine notwendige Ergänzung der Exploration von Systemgrenzen, denn Systemidentitäten bestimmen sich über Systemgrenzen, die ihrerseits Möglichkeiten der Identitätsbildung eingrenzen. Es entsteht nicht erst die Organisation *und dann* die Grenze, sondern beides zugleich – genauer: beides in einer zirkulären, rekursiven Dynamik, einem rekursiven Konstitutionsverhältnis (vgl. dazu Ortmann 1995, S. 81 ff.). Etablierte Organisationstheorien tragen, dies sei hier bereits vorweggenommen, diesem Verhältnis bislang nicht Rechnung.

### 3. Drei einschlägige organisationstheoretische Zugänge

#### 3.1 Die transaktionskostentheoretische Perspektive

Zunächst liegt der Versuch nahe, die Konstitution von Organisations- und auch von Netzwerkgrenzen mit Hilfe der Transaktionskostentheorie zu erklären. Schließlich widmet sich dieser Theorieansatz explizit der Bestimmung der „efficient boundaries of the firm“ (Williamson 1985). Vor allem diesem Ansatz – und seiner breiten Rezeption in der Betriebswirtschaftslehre (seit Picot 1982) – ist es zu verdanken, dass das Problem des Organisierens heute weiter gefasst wird: Statt von einer dem Betrieb oder der Organisation gegebenen Aufgabe auszugehen, deren Differenzierung und Integration sodann nur noch thematisiert wird, wird die Schneidung der Aufgabe selbst – und damit die

Ziehung der Organisationsgrenze zur Disposition gestellt: Markt oder Hierarchie, Konzentration oder Kooperation, „make“ oder „buy“, Outsourcing oder aber Insourcing? Selbst wenn man sich für den Fremdbezug, also für das „buy“ entscheidet, ist aber das Organisationsproblem (auch) aus transaktionskostentheoretischer Sicht noch nicht erledigt. Dann geht es, zumindest in den Fällen des Single- oder Modular-Sourcings, darum, die konkreten Beziehungen zu den Lieferanten transaktionskostenminimal zu gestalten. Dasselbe gilt im übrigen auch im Hinblick auf Abnehmer, wenn man an „Lead User“ (von Hippel 1986), „Launching Customer“ (Hauschildt 1993; Brockhoff 1996) und „Customer Integration“ (Kleinaltenkamp/Marra 1995) denkt. Dabei müsste auch hier, wie bei allen hybriden Organisationsformen, eine Grenze theoriebedingt exakt, nämlich auf der Basis von Kostenkalkülen, bestimmt werden, die gar nicht exakt zu bestimmen ist, weil sie praktisch verschwommen – „blurred“ – ist.

Die optimale Organisationsgrenze bestimmt sich aus transaktionskostentheoretischer Sicht auf der Grundlage von property rights und sodann minimaler Transaktionskosten (vgl. Williamson 1985, S. 96 ff.). Damit rücken institutionelle – besonders gesetzliche und vertragliche – und ökonomische Aspekte von Organisationsgrenzen ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Diesen kommt zweifellos eine erhebliche Bedeutung zu, und keine Theorie organisationaler Grenzen kann hinter deren Berücksichtigung zurückfallen. Selbst jedoch wenn man von der bis heute ungelösten Problematik absieht, Transaktionskosten operational zu definieren und schließlich mit der Absicht zu messen, ihr Minimum zu bestimmen, lässt ein solcher Bestimmungsversuch u.E. noch Wünsche offen. Drei Hinweise mögen an dieser Stelle genügen: Organisationsgrenzen sind erstens nicht allein auf der Basis des Austausches von Verfügungsrechten und der bei diesem Austausch entstehenden (Transaktions-)Kosten zu bestimmen; in ihnen kommt zum Beispiel das Grenzverständnis der Akteure, die an dem Austausch beteiligt sind, nur unzulänglich zur Geltung. Zweitens tut sich die Transaktionskostentheorie bis heute schwer, die Bedeutung netzwerkartiger Organisationsformen angemessen theoretisch zu fassen, für die es nun einmal – nicht zuletzt aufgrund der sie kennzeichnenden relativ „starken“ Beziehungen – keine klare Organisationsgrenze geben kann (Sydow 1992, S. 145 ff.). Drittens bleibt der *Prozess* der Konstitution von Organisations- und Netzwerkgrenzen angesichts des komparativ-statischen Charakters dieser Theorie im Dunkeln. Grenzen werden nämlich nicht per Vertrag ein für allemal konstituiert, sodann nur noch unproblematisch erfüllt und allenfalls durch erneute Entscheidung geändert. Vielmehr werden Grenzen durch tatsächliche (inter-)organisationale Praxis konstituiert. Diese Praxis wird durch vertragliche Normen allenfalls geleitet (Wieland 2000), steht, sofern sie überhaupt als Vertragserfüllung zu verstehen ist, in einem stets prekären – wie wir später sagen werden: rekursiven – Verhältnis zu diesem Vertrag, den sie jederzeit unterminieren, modifizieren, ja sogar außer Kraft setzen kann (s. unten, Abschnitt 5.3).

### 3.2 Die Sicht der neueren Systemtheorie

Organisationsgrenzen sind für die neuere Systemtheorie Sinn Grenzen. Das Handeln einer bestimmten Organisation wird genau dadurch konstituiert, dass es durch die beteiligten Akteure eben diesen Sinn zugeschrieben erhält: *organisationales* Handeln zu sein (und nicht beispielsweise die Privataktion eines einzelnen Organisationsmitgliedes oder die Preisbildung des Marktes). Was Organisationsgrenzen oder allgemeiner die Grenzen des sozialen Systems sind, wie veränderbar und wie durchlässig sie sind, wie genau Geschäftsprozesse unternehmensübergreifend gestaltet werden, all das ist eine Frage der entsprechenden „accounts“ der beteiligten, individuellen oder korporativen Akteure, ihrer Zurechnungen und Bewertungen in Kommunikationen. Wie die Grenze bildet sich auch die Identität eines Systems im Kern über Komplexitätsdifferenzen. Die damit möglich werdende Unterscheidung von System und Umwelt, von Innen und Außen, ist letztlich Ergebnis einer selektiven Verarbeitung von Kommunikationen, Folge einer vom System vorgenommenen Komplexitätsreduktion.

Dieses ist die Perspektive, die die neuere wie auch die ältere Systemtheorie Luhmannscher Prägung auf die Konstitution von Systemgrenzen eröffnet (vgl. Luhmann 1964, 1984; Schreyögg 1998, S. 305 ff. sowie auch Martens 2000). Dabei unterscheidet sich die Sicht der neueren Systemtheorie von jener der älteren vor allem dadurch, dass die Herausbildung von Systemgrenzen und der korrespondierenden Systemidentitäten als selbstreferentieller Prozess beschrieben wird: Das soziale System nimmt sich selbst als Einheit, als System wahr und bildet eben dadurch Grenze(n) und Identität(en) aus. Die damit implizierte Differenz zwischen Einheit und Identität ist wichtig: Die Systemeinheit wird operativ ausgebildet, zur Systemidentität kommt es erst via Selbstwahrnehmung und -beschreibung. Sowohl die Organisationsgrenze als auch die Organisationsidentität konstituieren sich in systemtheoretischer Sicht somit als *vom System* in Kommunikationen geschaffene Unterscheidungen. Ob beispielsweise das Werk eines Automobilherstellers anderen Original Equipment Manufacturer (OEM) als „unabhängiger“ Zulieferer gilt, ist nicht direkt eine Frage rechtlicher und vielleicht auch wirtschaftlicher Autonomie als vielmehr entsprechender (Selbst-)Zuschreibungen, die sich allerdings auf diese rechtlichen und ökonomischen Gesichtspunkte beziehen.

Die Organisationsgrenze ist in systemtheoretischer Lesart eine Erwartungs- und Identitätsgrenze (Tacke 1997). Identität ist ein Konzept, das einen binären Code impliziert: wir und die anderen, „im Hause“ und „außerhalb“. Eine Organisationsidentität, die grundsätzlich mehr oder weniger stark ausgeprägt sein kann, konstituiert sich über jene strukturellen Merkmale eines sozialen Systems, die zentral, einzigartig und überdauernd sind (Albert/Whetten 1985). Dazu gehört im Fall von Unternehmen etwa das bisherige Kerngeschäft, die verfolgte Wettbewerbsstrategie, die als gültig erachteten Organisationsprinzipien und der „organizational imprint“, den der Unternehmensgründer hinterlassen hat. Dabei ist mit dem Attribut der *Zentralität* angesprochen, wie sich die Organisation im Wesentlichen (und notwendig unvollständig) selbst (-reflexiv) beschreibt. *Einzigartigkeit* impliziert die Unterscheidbarkeit *einer* Organisationsidentität.

Diese kann auch darin bestehen, dass eine Organisation verschiedene, „multiple“ Identitäten aufweist; gerade hierin kann die Möglichkeit, die sie Internen *und* Externen zur Identifikation bietet, begründet sein, etwa wenn Innen- und Außensicht derselben Organisation auseinanderfallen (z.B. im Sinne einer öffentlichen und einer privaten Identität). Mit dem Merkmal des *überdauernden Charakters* schließlich ist die Permanenz der Organisationsidentität im Zeitablauf angesprochen. Die Herausbildung einer Identität, genauso wie ihre Veränderung, benötigen *Zeit*; gleichzeitig ist die Beibehaltung zumindest eines Kerns der vorgenommenen Selbst- und Fremdbeschreibungen für die Identitätszuschreibung – und diese wiederum für die Fähigkeit zur Kooperation (vgl. schon Barnard 1938, S. 13) – konstitutiv.

Die (neuere) Systemtheorie betont zu Recht, unter Verweis auf Selbstreferentialität und autopoietische Geschlossenheit, die begrenzte Steuerbarkeit sozialer Systeme – eine Erkenntnis, die im übrigen auch in der Betriebswirtschaftslehre breit aufgegriffen worden ist (vgl. z.B. die bei Martens 2000, S. 265 ff. zitierten Quellen). Die so gleichsam selbstkonstituierte Systemidentität ist aber *nicht nur* Ergebnis bestimmter Wahrnehmungen, Für-Wahr-Nehmungen und – vor allem – Kommunikationen. Selbst- und Grenzverständnis müssen vielmehr als organisationale Deutungsmuster *praktisch* werden, müssen als „difference which makes a difference“ in das kommunikative, sanktionierende, politische und ökonomische *Handeln* eingehen, dessen Resultate sodann wiederum, in rekursiver Schleife, Eingang finden in die Selbst- und Grenz wahrnehmung. Im Gegensatz zu jener praktischen und der damit verbundenen Ressourcendimension behält die Systemtheorie diese Rekursivität des Konstitutionsprozesses sehr wohl im Blick.

### 3.3 Die Perspektive der Ressourcenabhängigkeit

Systemgrenzen werden in der Organisationstheorie noch anders als über Transaktionen und Prozesse der Sinnzuschreibung und Identitätsbildung bestimmt. Eine alternative, aus unserer Sicht eher komplementäre, Bestimmung von Organisationsgrenzen nimmt der von Pfeffer und Salancik (1978) entwickelte Resource Dependence-Ansatz vor:

„The boundary is where the discretion of the organization to control an activity is less than the discretion of another organization to control that activity“ (S. 32).

Zu Recht weist der Resource Dependence-Ansatz auf die Bedeutung von Ressourcen und deren Kontrolle für die Bestimmung von Organisationsgrenzen hin. Schließlich bestimmt die Art der Grenzziehung, welche Ressourcen vom wem im Netzwerk genutzt werden dürfen. Umgekehrt hat der Ressourcenzugriff der Akteure ganz erheblichen Einfluss auf die Grenzziehung. Dabei stellt dieser letztlich machttheoretische Ansatz u.E. allerdings zu ausschließlich auf die realen, zu wenig auf die formalen Verhältnisse ab, auf die sich wiederum die Transaktionskostentheorie konzentriert. Zudem geht er von einem objektivistischen Verständnis von Ressourcen und Ressourcenkontrolle aus, das in seinen Konsequenzen jenem der Transaktionskostentheorie stark ähnelt. Wie diese Ressourcen tatsächlich von den Akteuren in Anschlag gebracht werden, um die

Netzwerkbeziehungen im Nachgang zu einer Outsourcing-Entscheidung oder Reorganisation von Geschäftsprozessen zu gestalten bzw. die Grenzen des Systems zu ziehen, bleibt beim Resource Dependence-Ansatz weitgehend unbeleuchtet. Normen, Werte, Deutungsmuster dürften in diesem Prozess jedenfalls wirksam werden. Ohne die Berücksichtigung dieser insbesondere von der Systemtheorie herausgestellten Dimensionen dürfte wiederum weder die Konstitution noch das Management von Systemgrenzen und -identitäten angemessen zu begreifen sein.

#### 4. Strukturierung von Organisations- und Netzwerkgrenzen – Eine integrative Sicht

Die in ihren Kernaussagen zum Management von Systemgrenzen skizzierten Ansätze bieten jeder für sich einen wichtigen, jedoch jeweils nur *ein oder zwei* Dimensionen des Sozialen fokussierenden Zugang zur Analyse von Organisationsgrenzen. Zudem entwickeln sowohl die Transaktionskostentheorie als auch der Resource Dependence-Ansatz eine im Kern statische Sicht auf den Konstitutionsprozess. Die Systemtheorie bietet hingegen eine prozessualere, der Rekursivität sozialer Prozesse Rechnung tragende Sicht.

Sowohl Organisationen als auch interorganisationale Netzwerke aber, und mit ihnen ihre Grenzen, entstehen in solchen Prozessen als Systeme organisierten, d.h. reflexiv strukturierten, sozialen Handelns. Dies jedenfalls legt eine strukturierungstheoretische, auf den Arbeiten Anthony Giddens (1976, 1979, 1984) aufbauende Perspektive nahe, die die Entstehung sozialer Systeme, ihrer Identität(en) und ihrer Grenze(n), als Ergebnis von Strukturierungsprozessen konzipiert (vgl. auch Ortmann et al. 2000). In diesen Prozessen der Strukturierung beziehen sich Akteure auf die in der Organisation, im Netzwerk und in der Netzwerkwelt herrschenden Strukturen und reproduzieren diese durch ihr Handeln. Bei jenen Strukturen handelt es sich nach Giddens (1984, S. 16 ff.) um Regeln und um Ressourcen: zum einen um Regeln der Bedeutungszuweisung und Sinnkonstitution (deren Relevanz insbesondere von der Systemtheorie betont wird) sowie um Regeln der Legitimation, mit Blick auf Organisationsgrenzen besonders: Regeln der Zugehörigkeit, Zuständigkeit und Zurechnung; zum anderen um allokativen und autoritativen Ressourcen der Domination (deren Bedeutung vom Resource Dependence-Ansatz, mit Einschränkungen auch von der Transaktionskostentheorie herausgestellt wird).

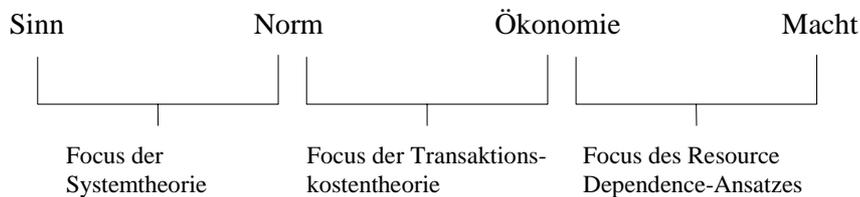
Damit aber beschreibt die Strukturierungstheorie den *Prozess* der Konstitution von Systemgrenzen, und zwar nicht eindimensional, sondern in den von Giddens herausgestell-

Kommentar [FBFW1]:

4 Dabei ist der Hinweis wichtig, dass der strukturierungstheoretische Begriff der Reproduktion von Strukturen immer die Möglichkeit einer Veränderung mit einschließt.

ten drei nur analytisch unterscheidbaren Dimensionen des Sozialen: Signifikation *und* Legitimation *und* Domination. Akteure beziehen sich im Handeln mittels interpretativer Schemata auf Regeln der Bedeutungszuweisung und Sinnkonstitution (Signifikationsstrukturen), via Normen auf Regeln der Legitimation (Legitimationsstrukturen) und mit Hilfe von Machtmitteln auf Ressourcen (ökonomische und politische Dominationsstrukturen). Dabei ermöglichen und restringieren diese Strukturen das Handeln der Akteure (vgl. dazu genauer Ortman 1995; Sydow et al. 1995; Walgenbach 1995; Ortman et al. 2000). Das gilt auch für Systemgrenzen. Outsourcing, Quasi-Externalisierung, Reorganisation unternehmungsübergreifender Geschäftsprozesse, Bildung strategischer Allianzen, Intensivierung bereits bestehender Kundenbeziehungen im Sinne einer „Customer Integration“, die Neufestlegung von räumlichen und Zuständigkeitsgrenzen zwischen Zulieferern und Abnehmern, alle diese Handlungen gehen weder in einem – vermeintlich objektiven – Transaktionskostenkalkül, noch in der Befolgung rechtlich fixierter bzw. kulturell verankerter Normen (Kontrakt, property rights, Organisationskultur), noch in Erwartungsbildungen und Sinnselektionen, noch in einem Streben nach bloßer Ressourcen-Kontrolle auf. Besonders sollte man die systemtheoretische Sicht, dass Organisationsgrenzen im Kern Sinnengrenzen sind, nicht überziehen. Organisationsgrenzen, wie auch Netzwerkgrenzen und organisationsinterne Grenzen, sind *nicht nur* Sinnengrenzen, sondern bedürfen zu ihrer Konstitution und Reproduktion neben entsprechenden Selektions- und Deutungsleistungen, wie erwähnt, ebenso sehr einer autoritativen und allokativen Praxis, die sie durch Akte des tätigen Trennens – und des Herstellens von Verbindungen über die Trennungslinien hinweg – zur Geltung bringen. Organisationsgrenzen werden also zu Organisationsgrenzen, Netzwerkgrenzen zu Netzwerkgrenzen, und auch Abteilungsgrenzen zu Abteilungsgrenzen, indem sie von den Organisationen so *behandelt* werden.

Wenn wir, auf die Gefahr einer bei solchen Systematisierungen nie ganz vermeidbaren Vereinfachung, die drei Giddensschen Dimensionen der Signifikation, der Legitimation und der (wirtschaftlichen und politischen) Domination mit den vier Begriffen Sinn, Norm, Ökonomie und Macht markieren, die zum Verständnis sozialen, also auch organisationalen Handelns und sozialer resp. organisationaler Strukturen *sämtlich* in Anschlag gebracht werden müssen, dann lassen sich die zuvor knapp charakterisierten organisationstheoretischen Ansätze in ihrer jeweiligen Selektivität gut erkennen: Die Systemtheorie rekurriert auf Sinn und Norm und bestimmt Organisationsgrenzen als kognitive und normative Sinnengrenzen. Die Transaktionskostentheorie stellt auf (rechtliche) Normen und Ökonomie ab und bestimmt Organisationsgrenzen unter Betonung von Effizienz und property rights resp. vertraglicher Regelungen. Der Resource-Dependence-Ansatz zielt auf ökonomische und politische Ressourcen, also auf Ökonomie und Macht, und definiert Organisationsgrenzen als Grenzen ökonomisch-politischer Ressourcenkontrolle.



Für die strukturationstheoretisch inspirierte Organisations- und Netzwerkforschung sind Organisationsgrenzen Sinn Grenzen *und* Rechtsgrenzen *und* kulturelle Grenzen *und* wirtschaftliche Grenzen *und* politische Grenzen. Zwar findet das Grenzmanagement von Unternehmensnetzwerken in der „economic sphere“ (Giddens 1984) statt, kommt der Nutzung und Auseinandersetzung um Ressourcen sowie ökonomischen Bewertungen und Kalkülen deshalb eine besondere Bedeutung zu. Gerade diese Bedeutung aber erlangen solche Bewertungen und Kalküle in der Praxis aber mit Hilfe interpretativer Schemata, Normen und Machtmitteln bzw. der Reproduktion entsprechender Strukturen der Signifikation, Legitimation und Domination.

Kurz zusammengefasst schärft eine strukturationstheoretische Perspektive auf die Konstitution von Systemgrenzen und -identitäten, d.h. auf ihre Hervorbringung, Reproduktion und Veränderung, den Blick: erstens für die Rekursivität von Struktur und Handeln (und von Systemidentität und Systemgrenzen), zweitens für die Bedeutung von Regeln *und* Ressourcen, von Sinn und Normen und Ökonomie und Macht, für die Hervorbringung von Organisationsgrenzen und drittens für die rekursiven Konstitutionsbeziehungen zwischen diesen Dimensionen des Sozialen. Sie erlaubt, wie wir noch genauer zeigen werden, viertens die Erfassung der Prozessualität, Temporalität und Pfadabhängigkeit der Konstitution von Systemgrenzen. Und sie ermöglicht fünftens einen trennscharfen Umgang, auch dazu gleich mehr, mit der Differenz zwischen formal vorgesehenen und tatsächlich praktizierten Grenzen einer Organisation. Damit leistet diese Perspektive mehr, als nur jene Dimensionen systematisch zusammenzuführen, die die drei anderen Theorieansätze isoliert und jeweils für sich genommen als wichtige Bestimmungen von Systemgrenzen und -identitäten unterstreichen: als Ergebnis kostengünstiger Transaktionen, als Phänomen der Sinnzuschreibung, und als Frage nach der Kontrolle von Ressourcen.

## 5. Dimensionen des Grenzmanagements

### 5.1 Systemgrenzen in Raum und Zeit

Bezogen auf *Raumgrenzen* ist zunächst zu berücksichtigen, dass diese die (inter-)organisationale Integration oft nur ausdrückt und symbolisiert, und dass, wo dies nicht (mehr) der Fall ist, andere Integrationstechniken und -symbole die räumlichen ersetzen müssen. Auch wenn die räumliche Nähe von Akteuren angesichts einer informationstechnischen Vernetzung und der Quantensprünge, die sie in puncto time-space-binding (Giddens) erlaubt, wohl an Bedeutung zu verlieren scheint, laufen diesbezügliche Prognosen der realen Entwicklung weit voraus. Immer noch bietet räumliche Nähe, auch und besonders im Rahmen regional agglomerierter Netzwerke, zusätzliche Gelegenheiten zum sozialen ‚face to face‘-Kontakt, der vielfältige und ungeplante – und sogar unplanbare – Koordinationspotentiale aktivieren kann. Beispiele für räumlich agglomerierte Netzwerke sind sog. ‚Industrial Districts‘, die Powell (1996) treffend als ‚networks of place‘ bezeichnet, oder regionale Netzwerke klein- und mittelständischer Unternehmungen auch außerhalb solcher Distrikte (vgl. Sydow et al. 1995, S. 324 ff., 344 ff.). Eine räumliche Nähe distinkter Organisationen ist unter Koordinationsgesichtspunkten allerdings ambivalent zu bewerten, macht sie doch das kognitiv-emotionale Erleben von Grenzen schwieriger, denen ja – in Abschnitt 2.1. – ein Koordinations- und Motivationspotential zugeschrieben wird.

So erschwert die seit einigen Jahren zu beobachtende Ansiedlung von Zulieferern in der Nähe von Automobilherstellern, insbesondere wenn – etwa wie im Falle der Produktion der neuen Mercedes A-Klasse in Rastatt – die Ansiedlung auf dem Werksgelände oder gar in der Werkshalle des Herstellers erfolgt, die Wahrung der organisationalen Identität. Besondere Schwierigkeiten sind diesbezüglich zu erwarten, wenn es dem Zulieferer nicht einmal gelingt, seine Funktionen an *einem* Standort auf dem Werksgelände bzw. im Werk zu konzentrieren, und/oder gefordert ist, Leistungen direkt am Montageband der Automobilhersteller zu erbringen.<sup>5</sup> Dieses Beispiel zeigt, dass Maschinen(standorte), Gebäude, Fabrik- oder Firmengelände, die so sehr mit der Unternehmung als Organisation assoziiert werden, eben nicht an sich die Grenze und Identität einer Organisation oder auch eines Netzwerkes bestimmen (so auch Picot/Reichwald 1994; Picot et al. 1996). Ganz belanglos sind diese allokativen Ressourcen allerdings auch nicht; es

---

5 Vgl. zu Beispielen Müller-Stewens/Gocke (1995, S. 86 ff.). Von seither verlorengegangener fast in Vergessenheit geratener Kontingenz in dieser Frage zeugt das Verlagssystem der Wuppertaler Textilindustrie im ausgehenden 19. Jahrhundert (vgl. dazu Kieser 1994). Dort überließen Textilfabrikanten den Subkontraktoren Maschinen, die diese dann in ihrem Heim aufstellten – oft genug in Wohnhäusern übrigens, die wiederum dem Fabrikanten gehörten. Telekooperation forciert heute die Wiederentdeckung jener Kontingenz.

kommt aus strukturationstheoretischer Sicht entscheidend darauf an, wie sich die Akteure auf diese Ressourcen – mittels einschlägiger Deutungsmuster und Normen, also unter Rekurs auf Regeln der Signifikation und der Legitimation – *praktisch* beziehen. Dass Organisationsgrenzen *nicht nur* Sinn Grenzen sind, zeigt sich hier schlagend daran, dass räumliche Entscheidungen – Fabriklayout, Standortentscheidungen etc. – in aller Regel Festlegungen in kognitiver, normativer, vor allem aber auch ökonomischer Hinsicht – sunk costs – implizieren, über die man sich anschließend nicht durch „Umin-terpretation“ kostenlos hinwegsetzen kann.

Wenn Netzwerkmanagement in räumlicher Hinsicht vor allem das veränderte Kommunikationsmanagement – von face-to-face- bis zu Tele-Kommunikation und -kooperation (vgl. dazu Reichwald et al. 1998) – sowie ein verändertes Standortmanagement impliziert, dann muss sich Grenzmanagement einem Ausschnitt dieses Managementproblems widmen – dem Management der Permeabilität ehemals selbstverständlicher räumlicher Grenzen.

Die *zeitliche* Dimension des Grenzproblems zeigt sich vor allem darin, dass Art und Ausmaß der Konstitution einer Organisations- oder Netzwerkgrenze in erheblichem Maße von der geschichtlichen Entwicklung der Organisationen im Netzwerk und ihrer interorganisationalen Beziehungen zueinander beeinflusst ist; einschließlich im übrigen auch räumlicher Arrangements und deren Wandel. „The industrial network is a product of its history“ (Håkansson/Johanson 1988, S. 371). Und die Geschichte einer Organisation, einer Interorganisationsbeziehung und letztlich auch einer Organisationsgrenze beeinflusst in ganz erheblichen Maße die Frage, wie sich Akteure heute auf diese Strukturen in ihrem Handeln beziehen, wie sie die aktuelle Grenzbeziehung wahrnehmen und für-wahr-nehmen, welche Bedeutung sie ihr zuschreiben, welche normative Kraft sie für sie und andere entfaltet und welche Machtmittel vor diesem Hintergrund überhaupt mobilisiert werden können.

Grenzmanagement heißt in zeitlicher Hinsicht dann vor allem: Management der Temporalität, Prozessualität und Pfadabhängigkeit von Organisations- und Netzwerkgrenzen. Damit ist nicht nur der zeitliche Abstimmungsbedarf mit Partnern in existierenden Netzwerken, etwa im Rahmen einer Just in Time-Produktion, gemeint. Schon die Konstitution und sodann Reproduktion von Netzwerken und deren Grenzen ist ein andauernder Prozess – er kostet Zeit.<sup>6</sup> Dieser Prozess erfordert das iterative Durchlaufen rekursiver Schleifen (inter-)organisationaler Praxis und impliziert Pfadabhängigkeiten und Lock Ins, das Eingehen von schwer reversiblen Abhängigkeiten sowie das Abwägen von Investitionen, die sich als höchst transaktionsspezifisch erweisen. Aber dieser Prozess bietet auch die Chance des *allmählichen*, nämlich zeitraubenden (inter-)organisationalen Lernens (vgl. für einen Überblick z.B. Prange 1996), des Auf- und Ausbaus interorganisationaler Kompetenzen, ggf. sogar „kooperativer Kernkompetenzen“ (Duschek 1998), *in der Zeit*. Diese Ressourcen können sich im Erfolgsfalle übrigens als mächtige Ein-

---

6 Zum Beispiel für die rekursive Stabilisierung von Vertrauen und Kooperation; Ortmann (1995, S. 328 ff.); Loose/Sydow (1994).

tritts- und Imitationsbarriere für Konkurrenten erweisen. Auch in zeitlicher Hinsicht gilt somit: Strukturen haben aus Sicht der Strukturierungstheorie immer (handlungs-)restringierende *und -ermöglichende* Aspekte.

## 5.2 Systemgrenzen von innen und außen betrachtet

Eine Unterscheidung einer Innen- und Außensicht auf Systemgrenzen ist unter anderem deshalb von Bedeutung, weil diese Differenz Möglichkeiten politischer Nutzung – sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis – bietet. Von einer Bildung einer sowohl „öffentlichen“ als auch „privaten“ Identität war schon die Rede. Die Möglichkeit der bewussten, situations- und interessenangepassten Definition der Organisations- wie auch der Netzwerkergrenze eröffnet neue Handlungsoptionen insofern, als diese Definition im Innen- und im Außenverhältnis der Organisation bzw. des Netzwerkes unterschiedlich ausfallen kann. Akteure machen sich diese Differenz als Ressource allerdings nur dann kompetent zu Nutze, wenn sie die herrschenden Regeln der Sinnkonstitution und Legitimation in ihren Praktiken beachten.

Im Außenverhältnis sind Organisationen meistens darum bemüht, Kunden, Lieferanten und ggf. auch Wettbewerbern gegenüber einheitlich aufzutreten. Das hat Implikationen für das Management von Organisationsgrenzen bzw. der grenzüberschreitenden Beziehungen, zumal wenn entsprechende Organisationskonzepte wie das Key-Account-Management das „Beziehungsmanagement“ (Diller/Kusterer 1988) unterstützen. Ein Blick aus dem Inneren der Organisation macht jedoch oft deutlich, dass die im Verhältnis zu anderen Unternehmungen vorgenommenen Grenzziehungen durchaus unterschiedlich interpretiert werden. Die Unterschiedlichkeit von Grenzziehungsprozessen aus der Innenperspektive einer Organisation ist dabei zu einem großen Teil organisationsinternen Grenzen geschuldet.

Im Falle von Unternehmensnetzwerken ist die Frage, ob eine deutliche Wahrnehmbarkeit der Identität und Grenzen eines Netzwerks in dessen Interesse liegt oder nicht – selbstverständlich mit je unterschiedlichen Konsequenzen für die Außendarstellung und das Management der corporate network identity. Auch hier zeigen sich erweiterte Kontingenzräume, wenn man bedenkt, dass diese Frage sich eventuell je nach Adressat unterschiedlich beantworten lässt – für die Mitglieder der einzelnen Organisation vielleicht anders als für den Korporationspartner im Netz und noch anders als für eine Aufsichtsbehörde, die den Blick auf Wettbewerbsvorteile aus der Perspektive nicht der Einzelwirtschaftlichkeit, sondern der Wettbewerbspolitik und des Wettbewerbsrechts richtet. Situations-, adressaten- und gelegenheitsabhängig lassen sich einmal mehr die Identität und Einheit des Netzwerks, ein andermal mehr die Differenz und Grenzen zwischen den Einzelorganisationen hervorkehren.

### 5.3 Systemgrenzen zwischen Formalität und Informalität

Schon in dem Versuch, Systemgrenzen über die formale Mitgliedschaft von Mitgliedern zu bestimmen, kommt zum Ausdruck, dass traditionell der Formalität von Systemgrenzen große Aufmerksamkeit zukommt. Der Transaktionskostenansatz definiert – wie gezeigt – die Systemgrenze mittels der transaktionskostenminimalen Kontraktform. Während die ältere Systemtheorie noch an der Formalität von Organisationsgrenzen festhält, begreift die neuere Systemtheorie diese Grenzen als in Kommunikationen und mittels Entscheidungen konstruiert – und damit notwendig als Ergebnis nicht ausschließlich an formalen Regeln orientierten Handelns. Dem Resource Dependence-Ansatz kommt es auf die faktische Ressourcenkontrolle an und die Strukturierungstheorie schließlich lenkt den Blick auf organisationale und interorganisationale Praktiken, mittels derer sich die Akteure auf Regeln und Ressourcen beziehen; ob und inwieweit formale, d.h. kodifizierte Regeln der Organisation bzw. des Netzwerkes diese Praktiken anleiten, bleibt aus dieser Perspektive eine nur empirisch zu beantwortende Frage. Theoretisch jedenfalls kommt es aus dieser Sicht auf die tatsächlichen, sich immer auch durch einen gewissen Grad an Informalität auszeichnenden Praktiken an, nicht (nur) auf die formalen Regeln (hier insbesondere der Grenzfestlegung). Abweichungen von den formalen Regeln aber sind in der Praxis nicht nur, paradox genug, die Regel, sondern geradezu konstitutiv für das Funktionieren von Organisationen (vgl. dazu Friedberg 1995). Die Ordnung von Organisationen beruht somit nicht einfach auf der Einhaltung, sondern auf ihrer Einhaltung *und Verletzung*. Dass dadurch auch Grenzprobleme zu einem Machtspiel geraten können, liegt auf der Hand.

Formal gehört etwa das Projekt des Baus eines neuen Computers, das der Pulitzerpreisträger Tracy Kidder (1982) beschrieben hat, nicht zu den Aktivitäten des von ihm geschilderten Computerherstellers, weil dafür weder ein Auftrag an noch ein Budget für das Projektteam erteilt worden war; de facto aber – via tatsächlicher Praxis der Beteiligten – wird es sehr wohl *dazugerechnet*. Die Regelverletzung gilt als geheilt, als „ungesehen“, weil das Projekt den Rahmen der Organisation des Computerherstellers nicht gesprengt, sondern sogar gestützt und gestärkt hat. Formal mag ein Franchisenehmer als eine distinkte Organisation gelten, faktisch kann er durch den praktischen Rekurs der Beteiligten auf die Franchisestrukturen zu einem Teil oder „Anhängsel“ des Franchisegebers werden. Oder umgekehrt, formal mögen verschiedene Konzernbetriebe *einer* Organisation angehören, de facto bilden sie vielleicht eher ein Netzwerk distinkter Organisationen. Indes verliert das formale Regelwerk durch diese Komplikationen nicht etwa seine ausschlaggebende Bedeutung für die Konstitution organisationaler Grenzen. Nur sind die Pfade verschlungener, auf denen sich diese Bedeutung praktisch Geltung verschafft.

Kommentar [FBFW2]:

Wir müssen es nun so formulieren:

Die Grenze verläuft nicht einfach entlang der Linie

[formell dazugehörig]                      versus                      [nicht dazugehörig],

sondern entlang der durchaus anderen Linie

[(formell dazugehörig) oder  
(informell und stillschweigend  
„gedeckt“ dazugehörig)]                      versus                      [nicht dazugehörig].

Stillschweigend gedeckt meint dabei als „im Rahmen“ bleibende Abweichung oder Verletzung akzeptiert.

Man sieht sofort: Welche Abweichungen als im Rahmen bleibend gelten, wird oft genug umstritten sein; keineswegs wird es durch das formale Regelwerk selbst definiert. Keinen Sinn aber macht es u.E., eine lediglich informelle Praxis der Grenzübertretung, die nicht irgendwie – und sei es eben als Verletzung – den Segen des akzeptierten Umgangs mit den formalen Grenzregelungen erhält, schon als Etablierung neuer Organisationsgrenzen aufzufassen. Diesen Segen kann eine Praxis durchaus stillschweigend erhalten – durch das, was der Jurist konkludentes Handeln nennt. Sie kann ihm heute verweigert, morgen aber erteilt werden. Wenn sich, etwa zwischen zwei Organisationen, ausbildet, was wir ein interorganisationales Netzwerk nennen, wird aus zwei oder mehreren Organisationen nicht schon dadurch eine, dass es dauerhafter und fester gekoppelt ist als die Beziehungen zwischen so manchen Abteilungen oder Sparten innerhalb einer der beiden oder beiden Organisationen. Es fehlt nicht an der formalen Akzeptanz solcher Netzwerkbeziehungen, wohl aber an der formalen Akzeptanz einer damit einhergehenden Grenzverschiebung. Die grenzüberschreitenden Beziehungen werden weder formal als intern akzeptiert noch „informell, aber stillschweigend gedeckt“. Sie gelten problemlos als extern, wenn auch organisationales Handeln auf beiden Seiten an ihrer Konstitution beteiligt ist.

Auch in diese etwas vertrackten Verhältnisse können wir ein wenig Licht mit Hilfe des Giddensschen Strukturbegriffes (Struktur = Regeln und Ressourcen) bringen. Unter Regeln versteht diese Theorie nämlich verallgemeinerbare Verfahren der Praxis, also praktizierte Regeln. Formuliert Regeln, wie wir alltagssprachlich mit Blick auf Gesetzbücher, das formale Regelwerk von Organisationen oder auch auf explizite Kontrakte sagen, sind in dieser Terminologie genau genommen keine Regeln, sondern kodifizierte Interpretationen von Regeln (Giddens 1984, S. 21). Letztlich relevant ist natürlich die tatsächliche regelmäßige Praxis. Das heißt indes nicht, dass die formulierten Regeln – besser: die Formulierungen von Regeln – bewandtnislos wären. Im Gegenteil: Aus der Differenz zwischen praktizierten und formulierten Regeln gewinnen Organisationen, gewinnen auch deren Grenzen die nötige Flexibilität für situationsadäquates, adressatenspezifisches Handeln.

Diese beständige und notwendige Unterminierung, Verletzung, Ergänzung und womöglich Ersetzung formaler Regeln und Kontrakte bereitet dem Kontraktualismus der Transaktionskostentheorie soviel Schwierigkeiten: Das Wichtige – die tatsächliche regelmäßige Praxis – spielt sich jenseits expliziter und selbst impliziter Kontrakte ab, also in ihrer Erfüllung, die notwendig eine situationsspezifische, durch andere als kontraktuell fixierte oder auch nur fixierbare Normen, Zwecke und Deutungsmuster geleitet ist und daher notwendig eine Re- und womöglich Uminterpretation jener Verträge impliziert. Der Auf- und der Ausbau wie auch die Steigerung der Permeabilität von Organisationsgrenzen muss tatsächlich erfolgen. Formale Regeln und Verträge können in diesem Prozess wichtig werden, nämlich das Handeln orientieren und steuern.

Wieder aber haben wir es beim Grenzmanagement mit rekursiven Verhältnissen – diesmal zwischen formalen Regeln und Kontrakten einerseits und tatsächlicher Praxis andererseits – zu tun. Daraus ergibt sich für das Grenzmanagement die schwierige Aufgabe einer Gratwanderung zwischen formaler Regulierung und *laissez faire* in puncto externer Beziehungen. Damit wird ein Korridor für die Ausbildung informeller Praktiken des Öffnens und Schließens geschaffen, der aus der lokalen Kompetenz der Akteure vor Ort genutzt werden kann. Man denke nur an die vielen informellen Partnerschaften und *handshake deals* zwischen Ingenieuren und Wissenschaftlern über die Organisationsgrenzen von Unternehmungen der Biotech-Industrie hinweg, die dort geradezu konstitutiv für interorganisationales Lernen in *small firm networks* sind; Wissen wird dabei zum Tauschmittel interorganisationaler und durchaus informeller „Tauschbörsen“, die via formaler Regelung wohl im Rahmen gehalten werden müssen, jedoch auf keinen Fall ausgemerzt werden dürfen (vgl. Powell et al. 1996).

## 5.4 Systemgrenzen und Hierarchie

Hierarchieebenen implizieren im Regelfall selbst Grenzziehungen – und zwar vorwiegend vertikaler Art, eben *zwischen* den einzelnen hierarchischen Ebenen, die zumeist mit Statusdifferenzierungen verbunden sind (vgl. auch Ashkenas et al. 1995, S. 11). Vor allem aber, und dies soll im Folgenden in erster Linie interessieren, verlangt eine Vernetzung von Organisationen eine tendenzielle Entgrenzung eben dieser Organisationen auf verschiedenen, im Extremfall allen Hierarchieebenen, ggf. sogar eine Verzahnung der Netzwerkbeziehungen über verschiedene Ebenen hinweg.

Dabei ist davon auszugehen, dass mit der Unterscheidung hierarchischer Ebenen von Systemgrenzen in der Regel die Zuständigkeit für (eher) strategische und (eher) operative Aufgaben korrespondiert. Von strategischen Aufgaben, einschließlich der strategischen und (eher) formalen Definition der Systemgrenze, wird vermutet, dass sie im Zweifel vom Top-Management der betreffenden Organisation(en) wahrgenommen werden; eher operative Aufgaben – auch des Grenzmanagements – werden in der Regel den Beschäftigten auf dem ‚shop floor‘ zugerechnet. Weil aber jede Strategie interorganisationaler Vernetzung, soll sie von wirtschaftlichem Erfolg gekrönt sein, letztlich auf unte-

ren Hierarchieebenen operativ umgesetzt werden muss, müssen Organisationsgrenzen nicht nur der Ebene des Top-Managements, sondern auch und gerade auf operativer Ebene durchlässig(er) gestaltet werden. Endres und Wehner (1995) berichten von einem entsprechenden Fall, in dem die unzureichende „grenzüberschreitende“ Kooperation der Arbeiter eines Automobilherstellers und eines Zulieferers zunächst der Umsetzung der Strategie des Managements im Wege stand, eine Art Systempartnerschaft zu entwickeln. Erst die Durchführung gegenseitiger Hospitationen und die Schaffung entsprechender „Grenzgänger“ führte zu einer Beseitigung dieser Kooperationsprobleme.

Auf der anderen Seite ist in der Praxis – auch in von uns untersuchten Fällen des Verhältnisses von Dienstleistungsunternehmungen zu ihren wichtigsten Kunden (s. Abschnitt 7.4) – jedoch zu beobachten, dass die Zusammenarbeit gerade auf operativen Ebenen „klappt“, auf den Managementebenen – und der Ebene formaler Vereinbarungen oder gar Kontrakte – aber noch keine Entsprechung findet und vielleicht auch nicht finden soll. Grundsätzlich ist u.E. deshalb davon auszugehen, dass sich die oft nur lose Kopplung der organisationsinternen Hierarchieebenen in der Praxis auch in der unterschiedlichen Intensität interorganisationaler Interaktion auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen der an der Interaktion beteiligten Organisationen widerspiegelt. Beide Fälle zusammengenommen zeigen ein weiteres Mal die Differenz zwischen kontraktuel-ler/formaler Regelung und tatsächlicher Praxis. Der Blick auf die Differenzen zwischen hierarchischen Ebenen aber lehrt, dass das Verhältnis zwischen Hierarchiestufen resp. zwischen strategischer und operativer Planung und Ausführung ganz ähnlich gedacht werden muss: nicht als An- und Ableitungszusammenhang, sondern als Verhältnis rekursiver Konstitution.

Setzt man nun diese vier Dimensionen mit den drei oben dargestellten Ebenen des Grenzmanagements in Beziehung, so ergibt sich eine Aktivitäten-Matrix (s. Abb. 1), die für eine Bestandsaufnahme vor entsprechenden Managementinterventionen zu gebrauchen ist, darüber hinaus das Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken orientieren kann (wenn ihre Felder inhaltlich gefüllt sind) und schließlich zur Kontrolle des Erfolgs der Interventionen herangezogen werden kann.

<i>Dimension</i> <i>Ebene</i>	Raum und Zeit	innen und außen	formell und informell	oben und unten
intraorganisationale Grenzen				
Organisations- grenzen				
Netzwerkgrenzen				

Abb. 1: Dimensionen und Ebenen des Grenzmanagements: Aktivitäten-Matrix

## 6. Flughafenbetreibergesellschaften als Organisatoren eines Dienstleistungsnetzwerks

Die Problematik des Managements von Organisations- und Netzwerkgrenzen lässt sich besonders deutlich an der Produktion von Verkehrsdienstleistungen aufzeigen und analysieren, da diese Branche aufgrund der verstärkt in interorganisationale Netzwerke eingebundenen Unternehmungen als ein fortgeschrittenes Beispiel einer horizontal wie vertikal differenzierten „Vernetzungswirtschaft“ (Mill/Weißbach 1992) gilt. Insbesondere die Luftverkehrsbranche ist infolge der Liberalisierungspolitik der Europäischen Union, beständig steigenden Verkehrsaufkommens und immer geringer werdender Kapazitäten von Luftraum und Flughäfen von dieser Entwicklung gekennzeichnet. Wichtige Funktionsträger der Luftverkehrsbranche sind u.a. Luftverkehrsgesellschaften, Bodenverkehrsdienstleister, Luftfrachtspeditionen, Reiseagenturen und, nicht zuletzt, Flughafenbetreibergesellschaften (vgl. ausführlich Endler/Peters 1998).

Europäische Flughafenbetreibergesellschaften sind – im Unterschied zu den Betreiber-gesellschaften in den USA – nicht nur Liegenschaftsverwalter bzw. „provider of infrastructure“, sondern Anbieter von zahlreichen Dienstleistungen (vgl. Schano 1995, S. 31 f.). Sie entsprechen insofern (noch) dem Modell einer vertikal integrierten Unternehmung, deren Leistungsprogramm vom Bau, Betrieb, Vermietung und Gestaltung von Terminals, über die Akquisition von Konzessionären bis zu den sogenannten Bodenverkehrsdienstleistungen, also z.B. den Personal- und Passagiertransfers, dem Be- und Entladen von Flugzeugen sowie der Ver- und Entsorgungsarbeiten, reicht. Trotz ihres vergleichsweise hohen Integrationsgrades sind auch diese Flughafenbetreibergesellschaften für die Erstellung ihrer Dienstleistungen auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen, landseitig wie luftseitig, angewiesen.<sup>7</sup> Ein großer Teil der von den Betreiber-gesellschaften koordinierten Beziehungen ist auch heute noch eher *marktlich* organisiert.

Seit einigen Jahren sind die Flughafenbetreibergesellschaften jedoch durch einen Wandel der Produktion von Verkehrsdienstleistungen geprägt, der sie weg führt von überwiegend marktlicher Organisationsform hin zur Produktion von Dienstleistungen im (Unternehmungs-)Netzwerk. Da im Zentrum dieser Unternehmungsnetzwerke die kooperative Produktion von Dienstleistungen steht, handelt es sich um *Dienstleistungsnetzwerke*, die (zumeist) von den Flughafenbetreibergesellschaften strategisch geführt

---

7 Flughäfen sind räumlich-funktional in einen luft- und einen landseitigen Bereich aufgeteilt. Die Luftseite besteht aus dem Start- und Landebahnsystem, dem Vorfeld und den Flugsicherungseinrichtungen. Die Landseite wird im Wesentlichen aus den Terminals, (Luft-)Fracht- und Postabfertigungsgebäuden sowie den Einrichtungen des Zubringerverkehrs gebildet. Typische luftseitige Dienstleistungen sind beispielsweise das Be- und Entladen von Gepäck, Fracht und Post, die Beförderung der Passagiere zwischen Terminals und Flugzeugen sowie die Reinigung der Flugzeuge. Das Einchecken von Passagieren und Gepäck hingegen ist eine typische landseitige Dienstleistung.

werden. Strategische Führung meint hierbei, dass die (europäischen) Betreibergesellschaften, mehr als die anderen am Netzwerk beteiligten Unternehmungen, die Art und den Inhalt der Strategie definieren, mit der das Netzwerk als Ganzes auf den jeweiligen Flughafenmärkten agiert.<sup>8</sup> D.h. die Selektion der Geschäftspartner, die Allokation von Aufgaben und Ressourcen zwischen den Partnern sowie die Regulation der Zusammenarbeit und die Evaluation der Beziehungen in diesem Dienstleistungsnetzwerk werden überwiegend von den Betreibergesellschaften initiiert, gesteuert und kontrolliert. Als strategischer Führer bzw. „Netzwerkorganisator“ (Sydow et al. 1995) obliegt der Flughafenbetreibergesellschaft auch mehr als anderen Unternehmungen die Aufgabe des Grenzmanagements, insbesondere natürlich der Gestaltung der Organisations- und Netzwerk Grenzen, und sei es auch nur über die Entwicklung enger Beziehungen zu den anderen Netzwerkunternehmungen.

Praktischen Ausdruck findet der Netzwerkcharakter dieser Dienstleistungsnetzwerke beispielsweise darin, dass Flughafenbetreibergesellschaften *luftseitig* ein Netzwerk von Airlines für Passagier-, Post- und Luftfrachtaufkommen koordinieren, in dem sie die zahlreichen aufeinander abgestimmten Abfertigungs- und Sicherheitsdienstleistungen entwickeln, anbieten und verknüpfen. Hierbei bedienen sie sich der Zusammenarbeit mit selbständigen IT-Dienstleistern, Anbietern von Bodenverkehrsdienstleistungen und Spediteuren, deren Dienstleistungsangebote sie sowohl ergänzen als auch koordinieren. Zum Teil werden hierzu mit diesen Dienstleistern Gemeinschaftsunternehmungen gegründet. Darüber hinaus entwickeln Flughafenbetreibergesellschaften *landseitig* mit Handels- und Restaurationsbetrieben Retailing- und Werbekonzepte und setzen diese gemeinsam mit ihnen auf den Flughäfen um. Letztendlich (quasi-)integrieren sie Luftverkehrsgesellschaften, ihre Primärkunden, beispielsweise durch langfristige Abfertigungs- und Frachtverträge sowie individuelle Leistungspakete.<sup>9</sup> Insbesondere die Gestaltung der Beziehung zum wichtigsten (Primär-)Kunden einer Flughafenbetreibergesellschaft, dem sogenannten „main carrier“, ist für das gesamte Dienstleistungsnetzwerk von erheblicher Relevanz. Deshalb steht diese Beziehung im Folgenden im Vordergrund, wenn die Grenzfrage einer Flughafenbetreibergesellschaft analysiert wird.

---

8 Vgl. kritische Anmerkungen beispielsweise zu der Marktmacht von Flughafenbetreibergesellschaften in Ann (1993).

9 Selbstverständlich werden die einzelnen Dienstleistungen und deren netzwerkartige Koordination in unterschiedlichen Umfang von den einzelnen Flughafenbetreibergesellschaften wahrgenommen und durchgeführt.

## 7. SEAA – AERO: Zur Konstitution der Netzwerkbeziehung zum wichtigsten Kunden

Im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts über die Rolle von Flughafenbetreibergesellschaften in dem komplexen Dienstleistungsnetzwerk der Luftverkehrsbranche bot sich uns die Möglichkeit, einige Kundenbeziehungen genauer unter dem Aspekt des Grenzmanagements zu studieren.<sup>10</sup> Exemplarisch wird hier der Fall der wichtigsten Kundenbeziehung einer Flughafenbetreibergesellschaft, der South European Airport Authority (SEAA), mit der AERO, ihrem „main carrier“, dargestellt, und mit Hilfe der oben (Abschnitt 3) entwickelten Dimensionen und Ebenen des Grenzmanagements analysiert.<sup>11</sup> Im Vordergrund steht dabei das Management von Organisations- bzw. Unternehmungsgrenzen, während die Ebene der intraorganisationalen Grenzziehung nur in zwei Dimensionen (innen/außen bzw. oben/unten) und die der Gestaltung von Netzwerkgrenzen (innen/außen) nur gestreift werden.

### 7.1 Die Unternehmungsgrenzen in zeitlicher und räumlicher Perspektive

Die SEAA ist Eigentümerin und Betreibergesellschaft eines südeuropäischen Flughafens. Die AERO, größter Kunde der SEAA, trägt als international tätige Luftverkehrsgesellschaft in überdurchschnittlichem Maße zu dem Flug- und Passagieraufkommen des Flughafens bei. Zudem nutzt die AERO den Flughafen als Umsteigeflughafen. Das Schicksal beider Unternehmungen ist dementsprechend eng aneinander gekoppelt und spiegelt sich deutlich im Grenzmanagement der SEAA zur AERO wider. Eine *zeitliche* Perspektive auf diese Grenzbeziehungen macht hierbei deutlich, dass Art und Ausmaß der Grenzkonstitution in erheblichem Maße von der geschichtlichen Entwicklung beider Organisationen im Netzwerk und ihren interorganisationalen Beziehungen zueinander beeinflusst ist.

„Historisch gesehen“, so ein Manager der SEAA, „lässt sich das Verhältnis von SEAA und AERO im Wesentlichen mit dem von Oberstadt und Unterstadt in Metropolis ver-

---

10 Für wertvolle Hilfe bei der Datenerhebung und -interpretation sowie für die Diskussion erster Fassungen dieses Beitrags danken wir Dörte Best und Carsten Wirth. Die verwendeten Daten wurden in einer Intensiv-Fallstudie mittels leitfadengestützter Interviews erhoben. In einem weiteren von insgesamt vier Fällen im Rahmen des Forschungsprojektes wurden die interorganisationalen Beziehungen der Flughafen Frankfurt Main (FAG), der Flughafenbetreibergesellschaft des Frankfurter Flughafens, analysiert (vgl. hierzu z.B. Duschek 1998).

11 Die Namen der Flughafenbetreibergesellschaft und der Luftverkehrsgesellschaft wurden zur Gewährleistung der Anonymität geändert, wie auch einige wenige weitere Angaben, die eine Identifizierung ermöglichen hätten.

gleichen – die AERO hat sich immer als etwas besseres gefühlt.“<sup>12</sup> Die Ursachen für diese Asymmetrie sind vielfältig. Ein wesentlicher Aspekt ist, dass in der Regel vor allem die Airlines als Träger des Luftverkehrs wahrgenommen werden, die Rolle von Flughafenbetreibergesellschaften hingegen nur wenigen bekannt ist. Während bei den Luftverkehrsgesellschaften Selbst- und Fremdbild weitgehend übereinstimmt – Airlines verstehen sich und werden wahrgenommen als Verkehrsdienstleister, die sich gegen nationale und internationale Konkurrenz zu behaupten haben –, werden Flughäfen (auch heute noch) in den meisten europäischen Ländern in erster Linie als monopolistische und quasi-öffentlich betriebene Infrastruktureinrichtungen betrachtet. Hinzu kommt, dass sich die SEAA von jeher schwer getan hat, im Schatten der AERO Identität und Selbstbewusstsein zu entwickeln. Die SEAA selbst versteht sich als eigenständige, gleichberechtigte Dienstleistungsunternehmung und will von ihren Kunden, den Airlines, auch als solche wahrgenommen und für-wahr-genommen werden. Als Dienstleister möchte sie „gleichwertiger Partner der Airlines sein, nicht aber ihr Knecht“; „hier“, so ein Manager der Flughafenbetreibergesellschaft, „knirscht es oft“ im Verhältnis zu den Fluggesellschaften. Es ging sogar so weit, dass „die Frage, wer hier für was zuständig ist, und wo man die Finger rauszuhalten hat, immer wieder zu Ärger“ mit der Airline führte.

Das Grenzmanagement der SEAA gegenüber der AERO war dementsprechend davon geprägt, deutlich aufzuzeigen, was die Rolle einer Flughafenbetreibergesellschaft ist, welche Aufgaben sie, und nur sie, ausführt, und welche Befugnisse sie hierbei besitzt und auch umzusetzen bereit ist. Da sich die Konstitution von Identität immer nur in Abgrenzung zu anderen vollzieht, gestaltete die SEAA – aus dieser „underdog-Selbsteinschätzung“, so ein Manager der AERO, heraus – die Bestimmung der eigenen Identität mittels eines sehr rigiden und auf eindeutige Konturierung ausgelegten Grenzmanagements. Die SEAA entfaltete ihre Rolle und normative Kraft als „Hausher“ an *ihrem* Flughafen unverkennbar machtvoll, wie ein Manager der Betreibergesellschaft deutlich macht:

„Die SEAA hat lange Zeit ein Verhalten an den Tag gelegt, dass die AERO nicht erkennen konnte, dass wir sie mit ihren Problemen, Wünschen und Bedürfnissen ernstnehmen. Die AERO hatte das Gefühl, dass, während sie selbst im immer härter werdenden Wettbewerb ums Überleben kämpfte, die SEAA ungerührt sagte: ‚Ist halt so, was schert es uns.‘“

So wurde beispielsweise seitens der SEAA bei Preisverhandlungen, Terminalgestaltungen und Angeboten der AERO über eine Intensivierung der Zusammenarbeit der Standpunkt durchgesetzt, die AERO sei nur ein Kunde unter vielen, und die Wahrung der Wettbewerbsneutralität des Flughafens gegenüber *allen* Airlines – durch die unabhängige Flughafenbetreibergesellschaft – sei ein höheres Gut als die Befriedigung spezifischer Bedürfnisse des größten Kunden: „Die Bereitschaft, mit uns darüber zu reden, war zumindest nicht erkennbar von der SEAA. Obwohl sie wusste, was unsere Position ist“, so ein Manager der AERO.

---

12 Sämtliche Zitate wurden von den Verf. übersetzt.

Seit Ende der 80er Jahre bedroht jedoch ein massiver Wandel der Luftverkehrsbranche ganz erheblich die Grundlagen des auf Abgrenzung zur AERO ausgerichteten Grenzmanagements der SEAA. Dieser Wandel beruht insbesondere auf der US-amerikanischen Deregulierung des Luftverkehrs der frühen 70er Jahre, die seit Ende der 80er Jahre auch von der EU-Administration innerhalb Europas vorangetrieben wird. Während die „open-sky“-Politik zu teilweise ruinösem Preiswettbewerb zwischen den Luftverkehrsgesellschaften führte, sind die Flughafenbetreibergesellschaften *zunächst nicht* betroffen. So erbringen die Flughafenbetreibergesellschaften in Südeuropa, wie übrigens auch in Deutschland, einige Bodenverkehrsdienstleistungen weiterhin in Form staatlich regulierter Monopoldienste. Nachdem jedoch bedeutende Fluggesellschaften 1992 bei der EU-Kommission Beschwerde einlegten, wurde sehr schnell klar, dass auch die Öffnung der Bodenverkehrsdienstleistungen nur eine Frage der Zeit war.<sup>13</sup> Auf diese Bedrohung etablierter Geschäftsbereiche hatte sich auch die SEAA einzustellen, gerade auch durch einen Wandel des Grenzmanagements zur AERO, dem auch in Hinblick auf die Erbringung von Bodenverkehrsdienstleistungen wichtigsten Kunden. Die Regeln der Signifikation und Legitimation – wie die Hausherrenposition, die Wettbewerbsneutralität und die staatliche Regulierung der Bodenverkehrsdienste bzw. die daraus abgeleitete (luftseitige) Bodenabfertigung durch *eine* Unternehmung, die Flughafenbetreibergesellschaft – sowie deren machtvolle Umsetzung als Ressourcen der Domination, die die Grundlagen des Grenzmanagements der SEAA bildete und eindeutig gesichert schienen, geraten nun als begrenzende Strukturmerkmale in das Spannungsfeld der permeabler zu gestaltenden Grenzbeziehungen.

Keinesfalls erschöpft sich der Wandel des Grenzmanagements der SEAA nun aber in einem schlichten Ersetzen von scheinbar unverträglichen Regeln und Ressourcen ehemals selbstverständlich ausschließender Grenzziehung. Vielmehr kommt es zu einer der Situation angepassten Um- und Neuinterpretation bewährter Regeln und Ressourcen, zu einem nur graduellen Wandel:

„Es grenzte in der Vergangenheit doch an Wahnsinn, dass die SEAA teilweise sogar meinte, sich gegen die AERO positionieren zu müssen, so nach dem Motto: ‚Wir sind schließlich der Flughafen und die AERO nur ein Kunde unter vielen anderen.‘ (...) Wer mir einen Großteil des Brotes gibt, der muss hier doch ein größeres Gewicht haben dürfen als eine Airline, die uns nur einmal in der Woche anfliegt. Neutralität hin, Neutralität her. Klar, ich muss darauf achten, dass ich bei der ‚Bekümmerung‘ dieses Großkunden die anderen nicht vernachlässige oder zurücksetze. (...) Unsere Kernaussage aber bleibt, dass die SEAA neutral bleiben muss. Das Machtstreben der Luftverkehrsgesellschaften muss daher irgendwann einmal gebremst werden, damit es zu einer gemeinsamen, vernünftigen Kooperation kommt. (...) Der AERO muss deutlich gemacht werden, dass sie von uns die größtmögliche Unterstützung erhält, dass die SEAA aber auch die Pflicht hat, dafür zu sorgen, dass die beschränkten Kapazitäten unseres Flughafens optimal genutzt werden. Da gibt es noch gewisse Zerreißproben und die wird es auch in der Zukunft immer mal wieder geben. Aber unser grundsätzliches Verhältnis ist besser geworden, es herrscht mehr Vertrauen und einige verkrampfte Positionen sind aufgebrochen worden.“

Langsam beginnen SEAA und AERO einander als Partner wahrzunehmen und dementsprechend zu behandeln. Es wächst die Einsicht, dass eine Intensivierung der Zusam-

---

13 Im Januar 1998 wurde von der EU-Kommission endgültig entschieden, ab 1999 sämtliche luftseitigen Bodenverkehrsdienstleistungen dem Wettbewerb zu öffnen.

menarbeit, verbunden mit einer durchlässigeren Gestaltung der Organisationsgrenzen, die weit über die bei jeder Form von Dienstleistungsproduktion notwendige Kundenintegration hinausgeht, beiden Unternehmungen helfen kann, in einem vollständig deregulierten Luftverkehrsmarkt bestehen zu können.

Die Konstitution und Reproduktion der neuartigen Interorganisationsbeziehungen zwischen SEAA und AERO sowie das daran anschließende Management von Grenzen ist ein Prozess, der zum einen viel Zeit benötigt. Zum anderen geht er mit sowohl neuen Chancen, aber auch unbekanntem Risiken einher, denen sich ein Grenzmanagement widmen muss. Gefordert ist nämlich ein Stück weit, Externe wie Interne zu betrachten und zu behandeln. Das aber impliziert, *interorganisationale* Pfadabhängigkeiten und Lock Ins sowie das Wagnis von nur schwerlich reversiblen Abhängigkeiten und transaktionskostenspezifischen Investitionen einzugehen, z.B. langfristige Abfertigungsverträge abzuschließen, exklusive Nutzungsrechte für Terminals einzugehen und gemeinsame Personalschulungen und Personalaustausch durchzuführen. Zugleich ermöglicht aber ein derartig ent-grenzendes Management der Temporalität und Pfadabhängigkeit auch die Chance des allmählichen interorganisationalen Lernens, der Entwicklung interorganisationaler Regeln, Ressourcen und Kompetenzen, die sich beispielsweise für die SEAA als ebenso mächtige Barrieren für Konkurrenten erweisen können, wie ein vormalig regulierter Bodenverkehrsdienstleistungsmarkt.<sup>14</sup> Basierte das Grenzmanagement der SEAA früher offensichtlich auf der koordinierenden Kraft der vehementen Abgrenzung und Schließung, um u.a. Zuständigkeiten und Systemidentität zu gewährleisten, so steht das neue Grenzmanagement der Flughafenbetreibergesellschaft vor der Aufgabe, eben jene (und andere) Funktionen von Grenzen nun über das ungleich diffizilere Management von verschwommenen Grenzkonturen auf- und auszubauen. Denn eins macht der Fall klar: Eine verstärkte Öffnung von Grenzen der SEAA führt keinesfalls zur „Auflösung der Unternehmung“ (Picot/Reichwald 1994), sondern zu einem graduellen Wandel der Funktionsweise des Öffnens und Schließens sowie des Trennens und Verbindens.

Die dargestellte geschichtliche Entwicklung von SEAA und AERO findet Entsprechung in *räumlichen* Arrangements. Aufgrund der Begrenzungen eines Flughafens sowie der funktionalen Verflechtung zwischen Flughafenbetreibern und Fluggesellschaften sind räumliche Grenzen auf Flughäfen schon lange in einem Maße verschwommen, wie es im Verhältnis von Automobilherstellern und Zulieferern noch heute nur in Ausnahmefällen zu beobachten ist.<sup>15</sup> Die räumliche Nähe von SEAA und AERO erschwert für die handelnden Akteure indes das kognitiv-emotionale Erleben von Grenzen. Grenzen jedoch, das klang oben bereits an, sind unerlässlich für die Herausbildung einer organisationalen Identität und besitzen deshalb ein gewisses Koordinations- und Motivationspotential. Grenzen gegenüber der AERO müssen also bei der SEAA mit Hilfe anderer, nicht-

---

14 Eine derartig dynamische und kooperative Entwicklung von Ressourcen und Kompetenzen im Rahmen eines Grenzmanagements wird in der rein statischen Betrachtung eines kompetenzbasierten Managements von Grenzen, wie jüngst von Barney (1999) vorgestellt, vollständig ausgeblendet.

15 Entsprechende Beispiele bieten das DaimlerChrysler-Werk in Rastatt sowie die Smart-Produktion in Hambach, Lothringen.

räumlicher Mechanismen und Symbole erzeugt werden, und zwar teilweise sogar *entgegen* Tendenzen partieller Grenzauflösung, die sich im alltäglichen Miteinander der Akteure aufgrund der großen Nähe der beiden Organisationen immer wieder herausbilden können. So war das in der Vergangenheit deutlich auf Begrenzung und Schließung ausgerichtete Grenzmanagement der SEAA gegenüber der AERO immer auch dem Umstand geschuldet, dass sich die SEAA (nicht zuletzt) wegen der fehlenden räumlichen Distanz zur AERO in anderen Dingen – durch Rekurs auf die genannten begrenzenden Regeln und Ressourcen – um so deutlicher von dieser absetzen musste, um ihr gegenüber die Aufgabenteilung unmissverständlich zu klären sowie an Identität und Selbstbewusstsein zu gewinnen. Vertrat die SEAA beispielsweise früher den Standpunkt, dass sie aufgrund der Hausherrenposition allein bestimmt, wer welche Terminals wie nutzt, und dass sie dabei nicht vorhabe, die AERO bevorzugt zu behandeln, so kommt es aufgrund der drohenden Marktöffnung zu einem Wandel dieser Ansicht, der sich durch eine verstärkte Bindung des Kunden AERO an die SEAA ausdrückt: Es wird zwischen beiden Unternehmungen ein Abkommen über Abfertigungs- und Terminalnutzungsrechte geschlossen, in dem u.a. vereinbart wird, dass die AERO bestimmte Abschnitte eines Terminals exklusiv nutzen und nach eigenen Wünschen gestalten darf. Das fast paradox anmuten Ergebnis des Managements fortschreitender Kundenintegration ist folglich, dass die Öffnung zur AERO durch die Ziehung einer neuen (räumlichen) Grenze konstituiert wird.

Raumgrenzen, so wird deutlich, symbolisieren oft nur (inter-)organisationale Integration und müssen dort, wo dies nicht der Fall ist, durch andere Grenzlinien schaffende Integrationssymbole ersetzt werden. Gleichwohl sind räumliche Grenzen aber keinesfalls nur Sinnengrenzen, die man beliebig verändern kann. Diese allokativen Ressourcen, so wird durch den neue Raumgrenzen etablierenden Wandel des Grenzmanagements der SEAA deutlich – Terminallayout, Standortentscheidungen, „site specific assets“ usw. –, sind nicht nur Festlegungen in kognitiver und normativer Hinsicht, sondern auch in ökonomischer Perspektive (z.B. „sunk costs“). Und gerade über diese Manifestation des Grenzmanagements der SEAA kann man sich keinesfalls durch bloße Interpretation hinwegsetzen.

## 7.2 Die Unternehmungsgrenzen von innen und außen betrachtet

Stand im Zentrum der Darstellung der Beziehungen zwischen SEAA und AERO in zeitlicher und räumlicher Hinsicht die Ebene des Managements von *Organisationsgrenzen*, so gerät bei einer Innen- und Außenbetrachtung der Grenze der SEAA zur AERO zusätzlich noch das Koordinationspotential *organisationsinterner* Grenzen sowie der *Netzwerk*grenzen ins Blickfeld. Die Unterscheidung einer Innen- und Außenperspektive schärft zudem den Blick für die Möglichkeit und Relevanz einer bewussten politischen Definition von Systemgrenzen sowie für die inhärente Ambiguität: Es ist unmöglich, von *dem* Verhältnis der SEAA zur AERO oder *der* Grenze zwischen SEAA und AERO zu sprechen; vielmehr bildet die SEAA „multiple“ Identitäten aus, die sich dann jedoch

nicht einfach als *die* „private“ und *die* „öffentliche“ Identität begreifen lassen, sondern ihrerseits umkämpfte Grenzgebiete sind.

Unstimmigkeiten in Grenzziehungsprozessen zur AERO aus der Innenperspektive der SEAA sind zu einem großen Teil organisationsinternen Differenzierungen geschuldet. Die wichtigsten korporativen Akteure in diesen internen Grenzaushandlungsprozessen sind die zwei umsatzstärksten Geschäftsbereiche „Konzessionen“ und „Abfertigung“ der SEAA. Für beide Geschäftsbereiche gilt gleichermaßen, dass „die kommerzielle Umsetzung von Flächennutzen bzw. das Flächenmanagement“, wie es ein Manager der Betreibergesellschaft ausdrückt, ihre jeweilige strategische Hauptaufgabe ist. Da der Flughafen der SEAA, wie zahlreiche andere europäische Flughäfen auch, schon seit geraumer Zeit an die Grenze der Raumkapazität stößt, kommt es zu Konflikten zwischen beiden Unternehmensressorts: Der Geschäftsbereich „Abfertigung“ beansprucht Raumkapazität für die zahlreichen (eigenen) Bodenabfertigungsdienstleistungen und -gerätschaften, um *seine* Kunden, die Fluggesellschaften, abzufertigen, und der Bereich „Konzessionen“ benötigt Fläche für *seine* Kunden, die zahlreichen Konzessionäre, vornehmlich Duty Free- und Retailingdienstleister. Es kommt also zu einem elementaren und interessengeleiteten SEAA-internen Konflikt Verkehrs- bzw. Abfertigungsfläche versus Einkaufsfläche (vgl. zu diesem Zielkonflikt auch Meffert/Birkelbach 1995, S. 224), oder anders gesagt: zu einem Konflikt um den primären Kunden der SEAA.

Wie in diesem Prozess die Grenzen definiert, besetzt und dann evtl. auch verschoben werden, wie also der unternehmensinterne Konflikt aufgelöst wird und sich somit eine einheitliche Strategie des Flächenmanagements durchsetzt, das ist immer eine Frage der kompetenten Bezugnahme der (korporativen und individuellen) Akteure auf *herrschende* Regeln der Sinnkonstitution und Legitimation. Ihren Ausdruck finden diese Regeln in der normativen Kraft der SEAA-typischen Interpretationsmuster des Verständnisses einer Flughafenbetreibergesellschaft: „Ein Flughafen ist erst mal kein Aufenthaltsort, das ist ein Geschäft des ‚Durchgehens‘“, so ein Mitarbeiter der SEAA.<sup>16</sup> Eine Bezugnahme auf dieses Deutungsschema hat natürlich erhebliche Konsequenzen in Hinsicht auf die prekäre Flächensituation und somit auf den Konflikt zwischen Abfertigung und Konzessionen, denn „dem Gesamtziel, einer optimalen Ausnutzung dieser kleinen Fläche zur *Erreichung eines hohen Verkehrswertes* (...), müssen alle Teilsegmente, wie z.B. Fahrzeugwesen, Gebäudeinstandhaltung, Abfertigung oder Konzessionärsbereich erhalten: die Struktur muss man *diesem Hauptziel* unterwerfen.“ Der Geschäftsbereich „Abfertigung“, der für eine Erreichung eines hohen Verkehrswertes zuständig ist, macht sich genau diese Bedeutungszuweisung zunutze, indem hierüber die kommerzielle Flächenzuordnung der SEAA zu den einzelnen Geschäftsbereichen legitimiert wird: „Unser Problem ist ja nicht, sich mit dem Kunden auseinander zu setzen, sondern intern mit

---

16 Ein ganz anderes Verständnis des (Haupt-)Geschäfts einer Flughafenbetreibergesellschaft hat hingegen die British Airport Authority (BAA), die Betreibergesellschaft von u.a. London-Heathrow, dem größten europäischen Flughafen. Die BAA versteht nämlich ihren Flughafen als „Aufenthaltsort“ für Passagiere und gestaltet ihn in Bezugnahme auf dieses Interpretationsschema bewusst als *Erlebnis- und Einkaufswelt*.

dem Betrieb, dass der Betrieb meinem Ressort Gelegenheit gibt, auf mehr Flächen dieses Geschäft zu betreiben. Das ist das Problem“, so ein Manager des Geschäftsbereichs „Konzessionen“.

Besonders machtvoll – und explizit gegen die Interessen des Konzessionsbereichs – bringt der Bereich „Abfertigung“ dieses Flächennutzungsverständnis für das Grenzmanagement der SEAA zur AERO in Anschlag, als die (monopolistischen) Abfertigungsdienstleistungen durch die antizipierte Deregulierung des Bodenverkehrsdienstmarktes durch die EU-Kommission stark bedroht werden. Zu diesem Zeitpunkt fordert nämlich der Geschäftsbereich „Konzessionen“ ein Überdenken eingefahrener und einseitiger Positionen im Flächennutzungskonzept der SEAA und greift somit die dominante Stellung der Abfertigungsdienstleistungen im Gesamtgefüge der SEAA an. Der Geschäftsbereich „Abfertigung“ reagiert auf diesen gleichzeitig von innen und außen ausgeübten Druck, indem er zum einen unter Rekurs auf die Legitimations- und Signifikationskraft des Verständnisses des Hauptziels „der“ SEAA seinen bis dato eher ausgegrenzten wichtigsten Kunden, die AERO, durch eine forcierte Kundeneinbindung (Exklusivrechte, Terminalgestaltung, Langfristverträge usw.) verstärkt in die SEAA (quasi-)integriert und zum anderen hierüber gleichzeitig den Konzessionsbereich negativ sanktioniert. Denn so wichtig diese Schritte der Grenzöffnung und -definition zur AERO zur Sicherung der Interessen des Abfertigungsbereichs sind, so kritisch werden sie aus der (interessengeleiteten) Perspektive eines Managers von „Konzessionen“ gesehen, da die verstärkte Kundenintegration der AERO seinem Geschäftsbereich einmal mehr die Chance nimmt, den eigenen Kunden Fläche anzubieten:

„Die Pläne [Exklusivrecht der AERO im Terminal, d. Verf.] sind vollkommener Quatsch aus Sicht des Flughafens. (...) Die AERO hat meiner Ansicht nach völlig falsche Vorstellungen. Und ich glaube, mit dieser Ansicht stehe ich nicht allein da. (...) die geeignete Methode ist es, dafür zu sorgen, dass der Fluggast möglichst schnell sicherheitsabgefertigt ist, dass er möglichst schnell in dem lukrativen Bereich ist und dass die Gatezeiten möglichst kurz und die Gates möglichst klein sind, um so *Fläche für Läden* zu schaffen. Der Trend bei der AERO geht in eine genau entgegengesetzte Richtung. Die AERO versucht, die Gatezeiten zu verlängern, sie versucht, die Gates möglichst weitläufig zu machen und den Aufenthalt im Gate so schön wie möglich zu machen.“

Wer gleichsam eher *ins Haus kommt* und was eher „*außerhalb*“ *bleibt*, das ist (auch) am Beispiel der SEAA immer eine Frage der praktizierten Normen und Deutungsschemata und der herrschenden Ressourcen des In-Anschlag-Bringens „kommerziellen Flächenmanagements“. Die knappen Flächen stehen aufgrund der rekursiven Strukturationsprozesse insbesondere dem Geschäftsbereich „Abfertigung“ zur Verfügung, welcher eben diese Prozesse *beherrscht*. Eine verstärkte Integration der Kunden des Konzessionsbereichs und eine damit einhergehende Stärkung dieses Ressorts, auch in Fragen der Grenzdefinitions-macht, führte unweigerlich zu einer allmählichen Erosion etablierter Machtmittel, Bedeutungszuschreibungen, Rechtfertigungs- und Sanktionierungspotentialen des Bereichs „Abfertigung“. Dementsprechend fällt kraft rekursiv eingespielter Praktiken der Wahrung, Stabilisierung – aber auch Veränderung – von Organisationsidentität, -grenzen sowie Flächennutzungskonzepten eine des Bereichs „Konzessionen“ angestrebte Vertiefung der interorganisationalen Beziehungen zu Retailern durch eben jenes Raster der SEAA-Strukturmerkmale. Dieses bringt auch ein Manager des Konzessions-

sionsbereichs lakonisch zum Ausdruck: „Die AERO ist nur Mieter mit besonderen Vorrechten. Die Konzessionäre bestimmen weiterhin wir und richten das ein – vorausgesetzt natürlich, es bleibt Fläche dafür übrig.“

Das Grenzmanagement der SEAA zur AERO wird von *außen* sehr genau beobachtet. „Von außen“ meint hier einmal die Sicht anderer Netzwerkunternehmen (z.B. anderer Airlines) auf die AERO-SEAA-Beziehung, aber auch die Sicht von Organisationen außerhalb des Netzwerkes (z.B. Europäische Kommission). So ist die Art und Weise, wie die beiden Unternehmen ihre Grenzen gestalten, den weiteren Netzwerkorganisationen keineswegs gleichgültig, bestimmt sie doch deren Verhältnis zur SEAA maßgeblich mit. Und da dies den „boundary spanners“ der SEAA sehr wohl bewusst ist, bringen sie die SEAA-AERO-Beziehung gegenüber Externen innerhalb und außerhalb des Netzwerkes – je nach Adressat – unterschiedlich zur Geltung:

Andere Fluggesellschaften des Netzwerkes der SEAA beispielsweise sollen die Annäherung zur AERO nicht als einseitige Bevorzugung, gar als Aufgabe eines Stücks Neutralität verstehen. Bei ihnen soll keinesfalls der Eindruck entstehen, dass über eine „intensivere Bekümmerung des Großkunden AERO“ ihre Belange vernachlässigt werden. Denn dann sähe sich vielleicht die eine oder andere Airline veranlasst, ihre Aktivitäten auf einen anderen europäischen Flughafen zu verlagern, und das brächte für die SEAA nicht nur Umsatzeinbußen und eine sinkende Attraktivität des Standortes mit sich, sondern hätte ebenfalls massive Rückwirkungen auf ihre Beziehung zur AERO. Durch die Abwanderung mehrerer Airlines geriete die SEAA nämlich in noch stärkere Abhängigkeit zu ihrem Hauptkunden AERO. Zugleich muss aber genau jenen Airlines immer wieder signalisiert werden, dass die AERO fest an den Flughafen der SEAA gebunden bleibt, da es ja insbesondere die AERO ist, die dafür sorgt, dass der Flughafen ein Drehkreuz für Passagiere bleibt. Und hierauf sind letztlich (fast) alle Luftverkehrsgesellschaften angewiesen. Bei der Außendarstellung des Verhältnisses zur AERO *innerhalb des Netzwerkes* handelt es sich offensichtlich um einen Drahtseilakt, muss doch die SEAA den anderen Fluggesellschaften sowohl die Differenz zur AERO aufzeigen als auch die Bewandnis der starken Beziehungen zur AERO für die Einheit und den Bestand des gesamten Netzwerkes.

Erschwerend kommt hinzu, dass es der SEAA gleichzeitig gelingen muss, im Außenverhältnis zur Europäischen Kommission in Brüssel, also *über die Netzwerkgrenzen hinaus*, die mittlerweile verbesserten und intensivierten Grenzbeziehungen zur AERO nicht allzu stark zu betonen, denn gerade in Brüssel muss die SEAA – wie alle anderen europäischen Flughafenbetreibergesellschaften auch – ihr Leitbild als *unabhängiger Anbieter* von Verkehrsdienstleistungen deutlich machen, um der im Zuge der Liberalisierung der Bodenverkehrsdienstleistung von der EU-Kommission angestrebten „americanization of Europe's airports“ (Schano 1995, S. 31) vorzubeugen: „Das Problem ist, dass die EU-Kommission ein ganz anderes Flughafenverständnis hat. Die sagt, der Flughafen soll auf Kosten des Steuerzahlers Infrastruktur bereitstellen, und dann soll er den Mund halten. Und die Geschäfte auf dem Flughafen, die sollen andere machen,

nämlich die Airlines. Das ist aber nicht unser Verständnis“, so ein Manager der SEAA.<sup>17</sup> Eine „ungeschminkte“ Außendarstellung der verstärkten Kundenintegration der (Airline) AERO wäre somit „Wasser auf den Mühlen“ der EU-Kommission für Deregulierung.

An den genannten Beispielen wird deutlich, wie schwer es für die SEAA ist, sich und ihre Grenzen nach außen darzustellen. Hier geht es oft nicht um die Entwicklung eines in sich konsistenten Bildes, sondern um je nach Situation und Adressat differenzierte Präsentationen der Organisation, des Netzwerkes und ihrer Grenzen, die nicht immer einfach miteinander in Einklang zu bringen sind. Die zunehmende Vernetzung und die damit einhergehende tendenzielle Entgrenzung der SEAA macht dieses Geschäft nicht leichter, sondern führt zu zahlreichen double- bzw. multiple-bind-Situationen. Dies hat zur Konsequenz, dass Beziehungen zu der einen Organisation Irritationen in der Beziehung zu einer anderen Organisation nach sich zieht, aber auch, dass – ob der unterschiedlichen Darstellungen nach außen – eine organisationsintern geteilte, gleichwohl immer umkämpfte Vorstellung der Unternehmensidentität und -grenzen gefährdet wird. Für das Management von Grenzen gilt es, sorgfältig das Maß an Widersprüchlichkeit und Ambivalenz auszutarieren, das eine Unternehmung mit multipler Identität und dementsprechend multipltem Grenzverlauf verkraften kann, um nicht ihre Glaubwürdigkeit nach innen und nach außen aufs Spiel zu setzen.

### 7.3 Die Unternehmensgrenzen zwischen Formalität und Informalität

Ein Abkommen über Abfertigungs- und Terminalnutzungsrechte zwischen SEAA und AERO ordnet der Airline einen Abschnitt eines Terminals zur exklusiven Nutzung zu. Diese scheinbar klare räumliche Grenzziehung ist jedoch keinesfalls so eindeutig wie sie erscheinen mag; sie ist kontingentes Produkt wechselseitiger, rekursiver und praktischer Bezugnahme der Akteure auf sowohl organisations*spezifische* als auch organisations*übergreifende* Regeln der Sinnkonstitution und Legitimation sowie Ressourcen der Domination. Erst in der täglichen Interaktion der Akteure von SEAA und AERO und zwischen den Akteuren der beiden Organisationen, in dem Wechselspiel zwischen Schließung *und* Öffnung, gerinnt jene formale Rahmenvereinbarung zu Grenzen. Diese rekursive Konstitution geht jedoch mitunter einen erstaunlich verschlungenen Weg.

---

<sup>17</sup> So auch das „Airport Council International Europe“ (ACI EUROPE), eine Vereinigung von ca. 300 europäischen Flughäfen: „One of the fundamental criticisms levelled by ACI EUROPE at the European Commission draft is not taking into account the rights of airport operators to act as independent enterprises (...). Indeed, in certain articles it appears that airports are reduced to a passive role as mere providers of infrastructure“ (o.V. 1995a, S. 8). „The directive would make airlines masters of airports“ (Schano 1995, S. 32).

Von der Flugsicherung übernimmt die SEAA-Abteilung „Bodenverkehrsführung“ unmittelbar nach der Flugzeuglandung die Führung, d.h. den „Rollverkehr“ der Flugzeuge bis zu den Vorfeld- bzw. Gebäudepositionen und nach der Abfertigung von dort zurück bis zur Start- und Landebahn. Es handelt sich aufgrund der beengten luftseitigen Platzverhältnisse um eine hochkomplexe Anforderung, denn, so ein Interviewpartner der SEAA: „Das Problem, das wir hier haben, ist, dass wir in der Spitze mehr Maschinen am Boden haben als Abfertigungspositionen zu Verfügung stehen.“ Hinzu kommt, dass die Vortagesplanung oftmals schon am frühen Morgen Makulatur ist, da die Luftverkehrsgesellschaften aufgrund des harten Wettbewerbsdrucks geplante Maschinentypen kurzfristig wegen Minderauslastung austauschen, um so Kosten zu sparen. Diese Informationen erhält die SEAA-Verkehrsführung, und dies ist nicht etwa die Ausnahme, oftmals erst kurz vor der Landung. Zugewiesene Abfertigungsgates – die sogenannten Positionierungen – müssen somit innerhalb weniger Minuten umdisponiert werden. Man kann sich vorstellen, dass *eine* Änderung zahlreiche weitere Änderungen nach sich zieht, so dass dieses Verschiebespiel unter den genannten räumlichen Umständen zu einer fast unlösbaren Aufgabe wird.

Ein wesentlicher Garant für eine gelingende Positionierung ist immer auch eine enge Verzahnung zwischen Verkehrsführungs- und Flugzeugabfertigungsdienstleistungen, da diese einander unabdingbar gegenseitig beschränken. Bisher positionierte die SEAA monopolistisch. Diese Organisationsform wird von den Luftverkehrsgesellschaften akzeptiert, einerseits aufgrund der räumlichen Besonderheit und der ihr entsprechenden Notwendigkeit einer *zentralen* Verkehrssteuerung, andererseits wegen der logistisch und organisatorisch bestens aufeinander eingespielten Abstimmung zwischen der Abfertigungs- und der Verkehrsführungsabteilung der SEAA, welche erst eine schnelle Abfertigungsdienstleistung am Boden gewährleistet.<sup>18</sup> Ein Bruch dieses bewährten Zusammenspiels, so die allgemein geteilte Annahme, brächte erhebliche negative Konsequenzen für den gesamten Rollverkehr am Boden.

Der zwischen der SEAA und AERO abgeschlossene Vertrag über Abfertigungs- und Terminalnutzungsrechte sieht jedoch eine Aufhebung dieser Monopolsituation vor, denn laut Vereinbarung darf die AERO ihre Maschinen selbst positionieren. Diese Regelung liegt zumindest aus räumlichen Gründen recht nahe, da die abzufertigen Flugzeuge der AERO i.d.R. einen überschaubaren „Positionierungsmarkt“ bilden, der sich mit der genannten Grenze des exklusiven Nutzungsrechtes der AERO deckt. Der Tower der SEAA-Verkehrsleitung ist dementsprechend durch eine (imaginäre) räumliche Grenze geteilt: In einem Abschnitt des Towers arbeiten die Mitarbeiter der SEAA-Verkehrsführungs-abteilung, und in einem anderen (kleinen) Abschnitt, wo AERO-Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze zugewiesen bekamen, stehen einige unbenutzte, abgedeckte Computer, die der AERO, laut Vertrag, zur Selbstpositionierung bereitstehen. Etablierte Praxis ist nämlich, so ein Mitarbeiter der Abteilung „Bodenverkehrsführung“,

---

18 Eine schnelle Bodenabfertigung erhöht erheblich die Chancen der Luftverkehrsgesellschaften, Maschinen gut auszulasten, da die Flugverbindungen in den weltweiten Computerreservierungssystemen nach der Reisedauer aufgelistet werden.

„dass sich hier oben nie jemand von der AERO blicken lässt, das machen wir für die.“ Die scheinbar so klare, vertraglich zugesicherte und sogar räumlich symbolisierte Grenze scheint in der täglichen Praxis zu verwischen.

Die Abweichung von der formalen Regel der „Selbst-Positionierung“ und der entsprechenden Grenzbefestigung ist nun jedoch paradoxerweise konstitutiv für das Funktionieren *beider* Organisationen, für deren Grenzmanagement und Identitäten, und hat, wie nicht anders zu erwarten, in der SEAA und der AERO sowohl differierende als auch geteilte Gründe. Innerhalb der SEAA hat sich die Meinung durchgesetzt, dass die Positionierung ohnehin *nur* von der SEAA-Abteilung geleistet werden kann: Effektive Positionierung kann aufgrund der luftseitigen Platzverhältnisse nur funktionieren, wenn sie „aus einer Hand kommt“. Der offensichtliche Regelbruch der Grenzlegung wird vollzogen, da er von eben dieser – in der Positionierungspraxis bewährten und allseits akzeptierten – Signifikations- und Legitimationsregel der SEAA gedeckt wird. Die Abweichung von der formalen Regel ist folglich geradezu konstitutiv für eine funktionierende Abfertigungspraxis zwischen SEAA und AERO. Die effiziente Verkehrsführungsdienstleistung beruht somit nicht auf einer einfachen Einhaltung von (Grenz-)Regeln, sondern immer auf Regelbefolgung *und* -verletzung. Die SEAA wahrt überdies vermittels dieser gedeckten Verletzung z.B. die für die Grenzziehung zur AERO so elementar wichtige Rolle des „Hausherren“ – trotz der verstärkten Integration der AERO. Gleichzeitig reproduziert sie durch die Regelverletzung relevante Regeln der Signifikation und Legitimation dieser „Hausherrenidentität“. Der Bruch der formalen Regel bleibt somit nicht nur „im Rahmen“, sondern konstituiert diesen ein Stück weit mit.

Der AERO (und den anderen Fluggesellschaften) ermöglicht diese Praxis die Bekleidung der für sie so wichtigen Rolle einer „perfekten“ Airline, die keinerlei Schuld an Verspätungen und der unbeliebten Abfertigung auf den Vorfeldpositionen trägt.<sup>19</sup> Der Regelverstoß, der scheinbar zu einer Ent-Grenzung zwischen SEAA und AERO führt, gibt sich hier also einerseits gerade als Möglichkeit klarer Grenzziehung zu erkennen und andererseits auf Basis der Differenz zwischen praktizierten und formulierten Regeln als Möglichkeit (für die AERO), Flexibilität für situationsangepasstes, adressatenspezifisches Handeln zu schaffen. Darüber hinaus würden die erwarteten negativen Auswirkungen einer Spaltung der Bodenverkehrsführung, wie die Zunahme von Verspätungen oder die Erhöhung der Umsteigezeit, insbesondere die AERO treffen, da sie am deutlichsten von diesen Problemen betroffen wäre.

Das Grenzmanagement beider Organisationen beruht somit gerade (auch) auf Einhaltung *und* Verletzung von Regeln, der Einbeziehung des durch die Grenzziehung scheinbar Ausgeschlossenen. Formal gehört die Positionierung der AERO-Maschinen nicht zu den Aufgaben der SEAA, in der tatsächlichen organisationalen und interorganisationalen Praxis der involvierten korporativen und individuellen Akteure, wird es jedoch sehr

---

19 Denn die (schlechte) Positionierung, wie auch gelegentlich den Passagieren der Luftverkehrsgesellschaften in solchen Fällen mitgeteilt wird, nimmt eben nicht die Luftverkehrsgesellschaft vor, sondern die Flughafenbetriebsgesellschaft (vgl. o.V. 1995b, S. 7).

wohl dazugezählt und von beiden Seiten *stillschweigend* akzeptiert und genutzt. Es gibt jedoch auch beim Prozess der „geheilten Verletzung“ von formalen Regeln Barrieren. Grenzen eröffnen zwar, wie deutlich wurde, durch ihr inhärent kontingentes Wesen Interaktionsspielräume, deren Ausfüllung ist jedoch keinesfalls der Beliebigkeit der Akteure überlassen: Warum bleiben die „Computer der AERO“ in der Verkehrsführungszentrale unbenutzt und abgedeckt? Warum werden sie nicht in die „akzeptierte Regelmissachtungs-praxis“ integriert? Die Begründung liegt (auch) darin verborgen, dass die lediglich stillschweigend praktizierte Verletzung und Akzeptanz des formalen Rahmenvertrages mitnichten zur Etablierung einer *neuen* Organisationsgrenze bzw. zur Verschiebung der Organisationsgrenzen führt. Die Regelzuwiderhandlung ist zwar Merkmal des konkreten Interaktionssystems des Grenzmanagements *beider* Organisationen, SEAA und AERO, aber das ändert nichts daran, dass es sich auch bei scheinbarer Entgrenzung weiterhin um *zwei* Organisationen handelt. Denn der die Grenzen scheinbar durchlässiger machende – beidseitig akzeptierte – Regelbruch schließt ein einseitiges und machtvolleres Entziehen etablierter interorganisationaler Praxis und die Schließung scheinbar verschwommener Grenzen durch die AERO keinesfalls aus. Nicht, dass die Airline zur Zeit Interesse daran hat, dieses in die Tat umzusetzen, aber man weiß innerhalb der SEAA um deren allokativen Ressourcen (z.B. bedeutendste Fluggesellschaft am Ort) und autoritative Ressourcen (z.B. raum-zeitliche Organisation der Exklusivnutzung). Die Antizipation dieser Machtfülle und normativen Kraft im Grenzmanagement, dieses für das Management von Grenzen typische Spannungsverhältnis zwischen Autonomie *und* Abhängigkeit, Freiheit *und* Zwang, Schließung *und* Öffnung, hält die Plätze und Computer der AERO frei.

#### 7.4 Die Unternehmungsgrenzen auf verschiedenen Hierarchieebenen

Hierarchieebenen implizieren i.d.R. mehr oder weniger deutliche (vertikale) Grenzziehungen zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen einer Unternehmung. Eine Vernetzung von Unternehmungen, die hier im Zentrum des Interesses steht, verlangt nun eine tendenzielle Entgrenzung eben jener Organisationen auf verschiedenen Hierarchieebenen, evtl. sogar auf allen Ebenen, bis hin zu einer Verzahnung der Netzwerkbeziehungen über verschiedene Hierarchieebenen der einzelnen Organisationen hinweg. Grenzverlauf, -qualität, -durchlässigkeit, -funktion usw. differieren hierbei erheblich auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen der involvierten Organisationen, wie auch ein Topmanager der SEAA verdeutlicht: „Das Erlebnis der Beziehungen zur AERO ist in den unterschiedlichen Organisationsstufen bzw. Hierarchiestufen sehr unterschiedlich. Es gibt in den unterschiedlichen Organisationsstufen unterschiedliche Wahrnehmungen – auch von der Zusammenarbeit her.“ Der durch die Bedrohung der Deregulierung des Bodenverkehrsdienstemarktes angestoßene Wandel in den Grenzbeziehungen zwischen SEAA und AERO beispielsweise wird vom Topmanagement aus betrachtet immer noch

als weniger durchlässig interpretiert als von den unteren Hierarchieebenen, so ein Manager der AERO:

„(...) man [muss] da ganz klar unterscheiden (...) zwischen der Arbeitsebene, wo die Kooperation und das Zusammenwirken und tägliche Miteinander doch relativ gut bis sehr gut ist, und der mehr politischen Ebene, den oberen Führungsebenen, wo eben die politischen Elemente, Argumente, Schwingungen in Situationen mit hineinspielen, also bis hinauf zum Topmanagement, dort wird es dann eben schon mal etwas kritischer.“

Für die operativen Bereiche z.B. in der Flugzeugabfertigung änderte sich – durch die vom Management vorgenommene *strategisch* ausgerichtete Kundenintegration der AERO – nicht viel, denn sie haben schon immer einvernehmlich Seite an Seite gearbeitet. Ungeachtet vielfältiger alltäglicher Konflikte kam es nämlich auf dem „shop floor“ nie zu einer übermäßigen Ab- und Ausgrenzung – und dies wohl in erster Linie deshalb, weil eine *operative* Kundenintegration, mehr noch als die nur eine gewisse Ko-Produktion voraussetzende Erbringung von Dienstleistungen generell, Wesensmerkmal gelingender Bodenverkehrsdienstleistungen ist. SEAA und AERO sind hier unabdinglich auf den jeweils anderen angewiesen. Die oben dargestellten – oftmals eher abstrakten und zeitlosen – Animositäten in bezug auf Identität, Selbst- und Fremdverständnis zwischen SEAA und AERO spielen auf der Ebene des operativen Grenzmanagements kaum eine Rolle. Eher finden hier beispielsweise die Sinnzuschreibung und Arbeitsteilung an einem zeitkritischen und sehr konkreten, „gemeinsamen“ Objekt statt, so ein Manager der SEAA: „Unten vor Ort ist das viel besser, weil die nämlich wissen, sie sind an einem Produkt. Die haben auch schon die Betroffenheit, die schmerzhaften Erfahrungen gemacht, was es bedeutet, wenn man nicht zusammenarbeitet. Die halten zusammen.“ Die Grenzen zwischen SEAA und AERO schienen sich im täglichen operativen Geschäft tatsächlich ein Stück weit aufzulösen.<sup>20</sup>

Ganz anders hingegen sieht es, trotz insgesamt durchlässigerer Beziehungen, auf der Ebene des strategischen Grenzmanagements, auf den oberen Hierarchieebenen, aus. Gilt es doch hier, sowohl der diffizilen Außenwirkung der Annäherung von SEAA und AERO Rechnung im Handeln zu tragen (siehe Abschnitt 5.2), als auch im (Netzwerk-)Innenverhältnis zur AERO die Eigenständigkeit immer wieder hervorzuheben, wie ein Topmanager der SEAA anklingen lässt:

„Rücksichtnahme auf die AERO – natürlich. (...) Aber die Strategie, die wir im Augenblick erarbeiten, geht ja über unseren Standort hier hinaus, das ist das Besondere an diesem strategischen Ansatz, dass wir unsere unternehmerische Zielsetzung nicht nur auf diesen Standort beschränken wollen. (...) Also strategische Diskussionen sicherlich nicht mit der AERO zusammen, aber durchaus ein Abgleich und sehr stark beeinflusst durch die Zielvorstellungen mit der AERO – das erwartet die AERO vom Standort *hier*. (...) Wir sind zwei unterschiedliche Unternehmen, (...) da habe ich eher ein Interesse an Differenzierung.“

Am Beispiel der Beziehung von AERO und SEAA zeigt sich bei genauerem Hinsehen aber auch, dass eine einfache Differenzierung des Grenzmanagements nach strategischer und operativer Ebene zu kurz greift. Für beide Unternehmungen gilt, dass man sich auf der Ebene des Topmanagements in den letzten Jahren aufeinander zu bewegt hat, dass das Bewusstsein gegenseitiger Abhängigkeit und der Wille, Grenzen durchlässiger zu

---

20 Zu einem deutlich anders gearteten Fall der operativen Kundenintegration siehe Endres/Wehner (1995).

gestalten, zugenommen hat, obwohl oder gerade weil auf der unteren Hierarchieebene die Grenzen seit jeher eher verschwommen sind.

Sowohl in der SEAA als auch in der AERO ist es jedoch das mittlere Management, welches der zunehmenden Vernetzung äußerst skeptisch gegenübersteht und das Bemühen um (partielle) Annäherung und Grenzöffnung nur wenig unterstützt, so ein externer Experte: „Die auf höchster Ebene getroffenen Vereinbarungen mussten dann jedoch von den darunter liegenden Ebene umgesetzt werden. Und gerade bei der zweiten Ebene gab es da große Probleme, (...) da sind auch die Ressentiments zwischen SEAA und AERO am ausgeprägtesten.“ Ein entscheidender Grund hierfür ist darin zu finden, dass gerade die mittlere Ebene durch eine zunehmende Vernetzung von SEAA und AERO am meisten Nachteile befürchtet. Denn dieser Ebene oblag in den Zeiten relativ undurchlässiger Grenzen der Außenkontakt zur jeweils anderen Unternehmung. Die Rolle des exklusiven „boundary spanner“ war (und ist) für viele mittlere Führungskräfte eine wichtige Quelle von Einflussressourcen, Definitionsmacht und Ansehen, die nun – aufgrund der Strategie umfassender Vernetzung von SEAA und AERO – zu versiegen droht (s. hierzu auch Kanter/Myers 1991). Basierten doch eben jene Ressourcen des mittleren Managements stark auf dem Rekurs und der Reproduktion etablierter Regeln der Trennung und Abschottung, des auf Ausgrenzung ausgerichteten Grenzmanagements zur jeweils anderen Unternehmung: „Da gab es Mitarbeiter, die bei einem Anliegen der AERO subjektiv die Eigenständigkeit der SEAA verteidigt haben und diese Eigenständigkeit durch die Dominanz der AERO gefährdet sahen. Ich dagegen sage: „Die AERO ist unser größter Kunde, wir können nur mit der AERO Erfolg an unserem Standort haben“, so eine Einschätzung eines Topmanagers der SEAA über das mittlere Management und die Zukunft der Grenzbeziehungen zwischen SEAA und AERO. Führungskräfte des mittleren Managements, die weiterhin vehement versuchen, ihr Grenzhandeln – entgegen der von „oben“ und „unten“ als „überholt“ aussortierten Grenzbedeutungen, Grenzlinien und Grenznormen – auszurichten, werden es voraussichtlich sehr schwer haben, ihre Positionen in dem neuen Management der starken Beziehungen und durchlässigen Grenzen zwischen SEAA und AERO zu halten.

## 8. Schlussbemerkungen: Grenzen des Managements von Systemgrenzen

Insgesamt zeigt die strukturationstheoretische Untersuchung, dass das Management von Systemgrenzen eine notwendig durch ein hohes Maß an Ambiguität gekennzeichnete Aufgabe ist: Im Verhältnis von Struktur und Handlung, Organisationsidentität und Organisationsgrenze, formaler Regel und tatsächlicher Praxis, Vertrag und Vertragserfüllung, strategischer und operativer Planung, oberen und unteren Hierarchieebenen, macht sich ein Rekursions-, Erfüllungs-, Ergänzungs- und Ersetzungs-, mit einem Wort: ein rekursiver Konstitutionszusammenhang geltend. Grenzmanagement ist deshalb das Ma-

nagement von rekursiv gebauter organisationaler und interorganisationaler Praxis. Es muss mit Temporalität, Prozessualität und Pfadabhängigkeiten bei der Konstitution, Reproduktion und Modifikation von Organisationsgrenzen rechnen. Es muss mit rekursiven Konstitutionsbeziehungen zwischen den Partnerorganisationen im Netzwerk rechnen: „the outputs of each become inputs for the others“, wie schon Thompson (1967, S. 55) bemerkte. Es kann nicht umstandslos davon ausgehen, dass die Struktur die Handlung, die formale Regel die tatsächliche Praxis, der Vertrag die Vertragserfüllung, der strategische Plan den operativen und die Planung die Ausführung determinieren. Wohl mag man in praxi das eine als Grund des anderen behandeln, und manchmal mit Erfolg. Nie aber ist es ein erster, seinerseits grundloser Grund, ein principium.

Zusammengefasst speist sich die immanente Mehrdeutigkeit des Grenzmanagements besonders:

- (a) aus der Differenz zwischen formalen und informalen Regeln, der Konstitution von Grenzen und Identitäten in Zeit und Raum, von Oben und von Unten wie von Innen und von Außen,
- (b) aus Differenzen in der Grenzfrage sowie in der Frage nach der Systemidentität zwischen beteiligten individuellen und korporativen Akteuren und – last but not least –
- (c) aus dem komplexen Zusammenspiel der interpretativ-kommunikativen, der legitimatorischen und herrschaftlichen Dimensionen sozialer Praxis und damit eben auch der Konstitution von Systemgrenzen und -identitäten.

Ein Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken sollte diese Aspekte reflektieren. Dabei gilt es jedoch auch und gerade unter Gestaltungsgesichtspunkten, die rekursiven Konstitutionsverhältnisse zu berücksichtigen. Bestehende organisationale und interorganisationale Grenzen – auch und gerade in Unternehmensnetzwerken – sind bislang indes überwiegend unintendiertes Nebenprodukt von (Management-)Handeln. Dass dies aber nicht mehr überall der Fall ist, zeigt die von uns in diesem Beitrag aus einer strukturationstheoretischen Perspektive analysierte Beziehung einer südeuropäischen Flughafenbetreibergesellschaft zu ihrem wichtigsten Kunden, einer Airline. Der Fall verweist hierbei gleich auf mehrere Ansatzpunkte für ein mehr oder minder reflexives Grenzmanagement. Diese Ansatzpunkte fasst die nun ein Stück weit inhaltlich gefüllte Aktivitäten-Matrix (s. Abb. 2) noch einmal zusammen, indem die vorgefundenen und strukturationstheoretisch analysierten Managementpraktiken normativ gewendet werden:

<i>Dimension Ebene</i>	Raum und Zeit	innen und außen	formell und informell	oben und unten
intraorganisatio-nale Grenzen		(3), (4)		
Organisations-grenzen	(1), (2)	(5), (6)	(8)	(9), (10)
Netzwerk-grenzen		(7)		

Abb. 2: Aktivitäten-Matrix: Die SEAA – AERO Beziehung

(1) Die Geschichte der Entwicklung der Organisationsgrenzen im Netzwerk muss beim Grenzmanagement Beachtung finden. (2) Raumgrenzen sollten zur Symbolisierung bzw. Desymbolisierung von Organisationsgrenzen genutzt werden. Wo dies nicht möglich ist, sollte nach funktionalen Äquivalenten gesucht werden. (3) Zu beachten ist, dass Organisationsgrenzen abhängig von intraorganisationalen Differenzierungen wahrgenommen und behandelt werden. (4) Aufgrund intraorganisationaler Differenzierungen eröffnen sich Spielräume für ein (mikro-)politisches Grenzmanagement, die es unbedingt einzukalkulieren gilt. (5) Eine aus einer Innenperspektive betrachtete notwendige Öffnung von Organisationsgrenzen zu einem Netzwerkpartner kann aus der Außenperspektive anderer Netzwerkpartner durchaus dysfunktional sein (et vice versa). (6) Dies gilt auch mit Blick auf Akteure außerhalb des Netzwerks. (7) Das Gleiche trifft schließlich auch auf die Netzwerkgrenzen zu, die das Netzwerk von seiner Umwelt entsprechend scharf (oder vage) abtrennen. (8) Formelle Organisationsgrenzen dürfen im Netzwerk ggf. von informellen abweichen; stillschweigend mögen beispielsweise bestimmte Grenzverletzungen durchaus toleriert werden. (9) Organisationsgrenzen können (und sollten ggf.) auf verschiedenen Hierarchieebenen unterschiedlich scharf konturiert sein und auch als solche wahrgenommen werden. (10) Vom Topmanagement gewollte Grenzbeziehungen mögen nicht unmittelbar auf die operative Ebene durchschlagen; umgekehrt mögen sich hier Grenzen in einer Art und Weise öffnen (schließen), wie es von dem obersten und/oder mittlerem Management nicht gewollt ist. Damit gilt es jederzeit in Netzwerkbeziehungen zu rechnen.

Insgesamt geht es fürwahr – entgegen vielfacher Vermutungen – nicht nur um das Durchlässiger-machen von Organisationsgrenzen, sondern auch immer um Begrenzung, Abgrenzung und Ausgrenzung. Das lässt auch unkritische, organisationstheoretisch kaum begründete Forderungen nach einem „Beziehungsmarketing“ (Bruhn/Bunge 1994) in einem etwas anderen Licht erscheinen: Eine enge Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg ist nicht nur nicht für alle Geschäftsbeziehungen zu empfehlen (so – zu Recht – auch Blois 1995; Kleinaltenkamp/Plinke 1997; Håkansson/Snehota 1998), ihr sind auch ansonsten Grenzen gesetzt – und Grenzen zu setzen, beispielsweise wenn es darum geht, den Eindruck eines Zuviel an Kundenintegration bei Dritten (anderen Kunden, Kartellbehörden), überproportionale Kosten der Kundenintegration oder einen unkontrollierten Wissensabfluss zu vermeiden.

Grenzen in und von Organisationen, auch das demonstriert der analysierte Fall und die der Analyse zugrundegelegte Strukturierungstheorie eindrucklich, sind nicht einfach Ergebnis bewusster Gestaltung – reflexiven Managements. Zum einen, und dies gilt sowohl für Organisations- als auch für Netzwerkgrenzen, legt die Geschichte einer Grenzziehung dem Grenzmanagement Grenzen auf, zumal wo diese nicht reflektiert wird, vom Blitz der Reflexion nicht getroffen wird und insofern im Dunkeln bleibt. Zum anderen hat ein direkt und auch indirekt auf die Gestaltung von Organisations- und Netzwerkgrenzen gerichtetes Handeln zwangsläufig unintendierte Folgen, die – im ungünstigsten Fall, und darauf macht schon das strukturierungstheoretische Akteursmodell aufmerksam

– unerkannte Voraussetzungen folgender Handlungssequenzen eines Grenzmanagements sind. Auch insoweit hat ein Grenzmanagement, und dies wohl nicht nur in durch tendenziell starke Beziehungen und durchlässige Grenzen gekennzeichneten Unternehmensnetzwerken, Grenzen. Damit nicht zu rechnen, kann für das Management gefährlich werden. Für die Theorie des (Grenz-)Managements wäre es vollends verhängnisvoll – ein Rückfall in die Idee prinzipiell unproblematischer Determination.

## Literatur

- Adams, J.S. (1980): Interorganizational processes and organizational boundary activities. In: Cummings, L.L./Staw, B.M. (Hrsg.): *Research in organizational behavior* 2. Greenwich, Conn., S. 321-355.
- Albert, S./Whetten, D.A. (1985): Organizational identity. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior* 7. Greenwich, Conn., S. 263-295.
- Ann, C. (1993): Deregulierung in der Luft, Monopole auf dem Boden: Zur kartellrechtlichen Situation und Problematik der Märkte für Bodendienste auf deutschen Verkehrsflughäfen. In: *Betriebs-Berater*, Beilage 16 zu Heft 23, S. 1-12.
- Arbeitskreis ‚Organisation‘ der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch. (Was) kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 48, S. 621-665.
- Ashkenas, R./Ulrich, D./Jick, T./Kerr, S. (1995): *The boundaryless organization*. San Francisco.
- Badaracco, J.L. (1991): *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, Mass.
- Barnard, C.I. (1938): *The function of the executive*. Cambridge, Mass.
- Barney, J.B. (1999): How a firm's capabilities affect boundary decision. In: *Sloan Management Review* 40, S. 137-145.
- Blois, K. (1995): *Relationship marketing in organizational marketing – when it is appropriate*. Working Paper. Oxford.
- Brockhoff, K. (1996): *Management von Innovationen: Planung und Durchsetzung – Erfolge und Mißerfolge*. Wiesbaden.
- Brockhoff, K./Hauschildt, J. (1993): Schnittstellen-Management – Koordination ohne Hierarchie. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 62 (6), S. 396-403.

- Bruhn, M./Bunge, B. (1994): Beziehungsmarketing – Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis. In: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, F. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. Stuttgart, S. 41-84.
- Contractor, F.J./Lorange, P. (1988) (Hrsg.): Cooperation strategies in international business. Lexington, Mass.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing – ZFP 10 (3), S. 211-220.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Zeitschrift Führung+Organisation 67 (4), S. 230-236.
- Endler, J./Peters, C. (1998): Flughäfen und Luftverkehr – Eine Branche im Umbruch. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 50, S. 1048-1067.
- Endres, E./Wehner, T. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kommunikation. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5. Berlin und New York, S. 1-45. Wiederabgedruckt in: Sydow, J. (1999) (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden, S. 215-259.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt und New York.
- Giddens, A. (1976): New Rules of Sociological Methode. Cambridge.
- Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. London und Basingstoke.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Cambridge.
- Håkansson, H./Johanson, J. (1988): Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks. In: Contractor, F.J./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperation strategies in international business. Lexington, Mass., S. 369-379.
- Håkansson, H./Snehota, I. (1998): The burden of relationships or who's next? In: Naudé, P./Turnball, P.W. (Hrsg.): Network dynamics in international marketing. Oxford, S. 16-25.
- Hauschildt, J. (1993): Innovationsmanagement. München.
- Hippel, E. von (1986): Lead users: A source of novel product concepts. In: Management Science 32, S. 791-805.
- Kanter, R.M./Myers, P.S. (1991): Interorganizational bonds and intraorganizational behavior: How alliances and partnerships change the organizations forming them. In: Etzioni, A./Lawrence, P.R. (Hrsg.): Socio-Economics – Towards a new synthesis. London, S. 329-344.
- Kidder, T. (1982): Die Seele einer neuen Maschine. Basel etc.
- Kieser, A. (1994): Verlage und Manufakturen – Wegbereiter der Fabrik? Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation. Universität Mannheim.

- Kleinaltenkamp, M./Marra, A. (1995): Institutionenökonomische Aspekte der ‚Customer Integration‘. In: Kaas, K.P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik. Sonderheft 35 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 101-117.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (1997) (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Berlin u.a. 1997.
- Kogut, B.M./Bowman, E.H. (1995): Modularity and permeability as principles of design. In: Bowman, E.H./Kogut, B.M. (Hrsg.): Redesigning the firm. New York und Oxford, S. 243-260.
- Krackhardt, D. (1992): The strength of strong ties: The importance of *philos* in organizations. In: Nohira, N./Eccles, R.G. (Hrsg.): Networks and organizations. Boston, S. 216-239.
- Krystek, U./Redel, W./Repegather, S. (1997): Grundzüge virtueller Organisationen. Wiesbaden.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen, S. 160-193.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt.
- Malsch, T./Mill, U. (1992) (Hrsg.): ArBYTE. Berlin.
- Martens, W. (2000): Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl. Opladen, S. 263-311.
- Meffert, H./Birkelbach, R. (1995): Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren – Konzeptionelle Grundlagen und typenspezifische Ausgestaltung. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 207-237.
- Messner, D. (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Köln.
- Mill, U./Weißbach, H.-J. (1992): Vernetzungswirtschaft. In: Malsch, T./Mill, U. (Hrsg.): ArBYTE. Berlin, S. 315-342.
- Modrow-Thiel, B./Roßmann, G./Wächter, H. (1992): Netzwerkanalyse – ein sozialwissenschaftliches Konzept zur Untersuchung komplexer Entscheidungsstrukturen. In: Zeitschrift für Personalforschung 6 (1), S. 97-122.
- Müller-Stewens, G./Gocke, A. (1995): Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie. Strategien für Zulieferer und Hersteller. Chur.
- o.V. (1995a): Ground Handling – ACI EUROPE launches the debate. In: ACI EUROPE – Communique 64/May, S. 8.
- o.V. (1995b): Der Spiegel, Nr. 23, S. 7.

- Ortman, G. (1995): Formen der Produktion. Opladen.
- Ortman, G./Sydow, J./ Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortman, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl. Opladen, S. 315-354.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): The external control of organizations. New York etc.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft 42 (2), S. 267-284.
- Picot, A./Reichwald, R. (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 64 (5), S. 547-570.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Powell, W.W. (1996): Trust-based Forms of Governance. In: Kramer, R.M./Tyler, T.R (Hrsg.): Trust in Organizations. Thousand Oaks etc., S. 51-67.
- Powell, W.W./Koput, K./Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. In: Administrative Science Quarterly 41 (1), S. 116-145.
- Prange, C. (1996): Interorganisationales Lernen. Lernen in, von und zwischen Organisationen: In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6. Berlin und New York, S. 163-189. Wiederabgedruckt in: Sydow, J. (1999) (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden, S. 151-177.
- Reichwald, R./Möslein, K./Sachenbacher, H./Englberger, H./Oldenburg, S. (1998): Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin u.a.
- Sabel, Ch. (1991): Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets. In: Bourdieu, P./Coleman, J.S. (Hrsg.): Social Theory for a Changing Society. New York, S. 23-54.
- Schano, R. (1995): Keeping control of core business. In: airport forum 4 (1995), S. 31-32.
- Schreyögg, G. (1998): Organisation. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Specht, G. (1995): Schnittstellenmanagement. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 2265-2275.
- Starbuck, W.H. (1976): Organizations and their environment. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, Ill., S. 1069-1124.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen.

- Tacke, V. (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 7*. Berlin und New York, S. 1-44.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York.
- Walgenbach, D. (1995): Theorie der Strukturierung. In: *Die Betriebswirtschaft* 55 (6), S. 761-782.
- Wieland, J. (2000): Die Neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung. In: Ortman, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. 2. Aufl. Opladen, S. 35-66.
- Wildemann, H. (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 67 (4), S. 417-439.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York.