

Liebhart  
Strategische Kooperationsnetzwerke

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Ursula E. Liebhart

# Strategische Kooperationsnetzwerke

Entwicklung, Gestaltung und Steuerung

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Heijo Rieckmann

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Liebhart, Ursula E.:**

Strategische Kooperationsnetzwerke : Entwicklung, Gestaltung und Steuerung /  
Ursula E. Liebhart.

Mit einem Geleitw. von Heijo Rieckmann. - 1. Aufl..

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2002

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Klagenfurth, Univ., Diss., 2001

ISBN-13: 978-3-8244-7566-7

e-ISBN-13: 978-3-322-81410-4

DOI: 10.1007/978-3-322-81410-4

1. Auflage April 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2002

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der  
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

## Geleitwort

Theorien und Modellvorstellungen über Kooperationen und Netzwerke sind mittlerweile hoch diversifiziert, darüber hinaus zum Teil schwindelerregend abstrakt.

Vor diesem „ungünstigen“ Hintergrund ist Frau Dr.<sup>in</sup> Liebhart dreierlei gelungen: sie durchforscht den Urwald der Theorien, bringt diese untereinander in einen synoptischen, übersichtlichen und nachvollziehbaren Zusammenhang, schneidet daraus ein „handfestes“ Grundmodell über wesentliche Basisvariablen interorganisationaler Kooperationen und formt schlussendlich daraus ein dynamisches Entwicklungsmodell über Emergenz, Formation, Leistung und Auflösung solcher komplexen Kooperationsnetze, ihren Entwicklungskrisen und konstruktiven Verhaltensoptionen.

Meines Wissens ist dadurch ein „Nachschlagewerk“ entstanden, das sowohl theoretisch interessierten Lesern einen fundierten Überblick über den Stand der Kooperations- und Netzwerkforschung zu geben vermag, als auch dem Praktiker, Unternehmer, Mitarbeiter, Berater oder „Netzwerkkunden“ lebenswichtige Tipps (Erfolgs- und Misserfolgskriterien) zu vermitteln in der Lage ist, gerade besonders dann, wenn praxistaugliche, robuste Hilfen für eigenes Handeln in vernetzten Systemen und verstrickten Kooperationen dringend gebraucht werden.

Genau hier schließt das Buch eine Lücke wie kein anderes mir bekanntes zuvor.

o. Univ.-Prof. Dr. Heijo Rieckmann

## Vorwort

Die Netzwerkthematik hat sich aufgrund dynamischer und komplexer werdender Umfeldbedingungen als ein zeitgemäßer Entwicklungsschritt von Unternehmen gezeigt. Zudem hat eine Fülle an wissenschaftlichen Publikationen sowie unzählige Praxisbeispiele zu diesem Thema die zunehmende Aktualität dieser interorganisationalen Koordinationsform verdeutlicht. Insbesondere die intendierte Entstehung und ein möglicher Entwicklungszyklus dieser Kooperationsform war ein bis dato noch nicht erarbeitetes Forschungsfeld. Die Zielsetzung dieser Arbeit war daher, Antworten auf unter anderem folgende Fragestellungen zu erhalten: Was ist zu beachten, wenn Unternehmer eine solche Kooperationsform der Zusammenarbeit anstreben? Wie kann der zugrundeliegende Entwicklungszyklus für eine erfolgreiche Entwicklung genutzt werden? Welche Empfehlungen können an Manager und Initiatoren für deren Entstehung und erfolgreiche Entwicklung abgegeben werden?

Das Vorwort der eigenen Veröffentlichung zu schreiben, führt vor Augen, dass dies der Abschluss einer langwierigen, mühevollen und vor allem herausfordernden Aufgabenstellung ist. Es ist daher umso schöner, abschließend die einleitenden Zeilen in dieses Werk schreiben zu dürfen. Ich wäre jedoch niemals in der erfreulichen Situation, diese einleitenden Zeilen in eine eigene Veröffentlichung schreiben zu können, wenn ich nicht Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit erhalten hätte.

An erster Stelle möchte ich dabei Herrn o. Univ.-Prof. Dr. Hejjo Rieckmann meinen aufrichtigen Dank aussprechen, der durch seine fundiert-kritische Sichtweise und sein konstruktives Feedback wesentlich zur Entwicklung dieser Arbeit beigetragen hat. Keineswegs selbstverständlich waren – in zeitlicher und inhaltlicher Sicht – die Freiräume, die er mir bei der Erstellung der Arbeit einräumte. Herrn o. Univ.-Prof. Dr. Bernd Kaluza danke ich trotz seiner hohen Arbeitsbelastung für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Schließlich möchte ich meiner Familie danken, ohne deren Rückhalt, den sie mir im Laufe der Arbeit immer wieder zu geben vermochte sowie den Beihilfen in unterschiedlichster Hinsicht, diese Arbeit nicht ansatzweise vorstellbar gewesen wäre. Meiner Mutter danke ich für die fürsorgliche, mich emotional entlastende Betreuung meiner Tochter Kara und meinem Vater für die Möglichkeit, Zugang und Einblick in die Praxis gefunden zu haben. Als Ausdruck meiner besonderen Dankbarkeit seien an dieser Stelle die vielen Unterstützungen meines Lebensgefährten Gernot zu nennen, welcher über einen langen Zeitraum hinweg meine emotionalen Höhen und Tiefen erleiden musste. Auch unsere Tochter Kara musste zu lange auf die abendlichen Kuschelstunden mit ihrer Mama verzichten. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1 ORGANISATIONALE HERAUSFORDERUNGEN ALS AUSGANGSSITUATION ZUR BILDUNG INTER-ORGANISATIONALER NETZWERKE	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG UND FOKUS DER ARBEIT	7
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	9
<b>2 VERSUCH DER DEFINITION INTERORGANISATIONALER, STRATEGISCHER KOOPERATIONSNETZWERKE (ISKN)</b>	<b>12</b>
2.1 THEORIEGESCHICHTLICHER ABRISS	12
2.2 RELEVANTE DEFINITIONSVERSUCHE	14
2.3 ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION DER DEFINITIONSVERSUCHE	36
2.4 ZWISCHENFAZIT: ZENTRALE STATISCHE ASPEKTE VON ISKN	42
2.4.1 Paradoxien von ISKN	42
2.4.2 Gemeinsame Zielsetzung und Steuerung	47
2.4.3 Ressourcenpoolung im strategischen Kooperationsnetzwerk	51
2.4.4 Größe, Richtung und Reichweite	53
2.4.5 Autonomie und Interdependenz	55
2.4.6 Dauer, Stabilität und Offenheit	58
2.4.7 Inhalt, Art und Intensität der Beziehungen	60
2.4.8 Ebenen eines strategischen Kooperationsnetzwerkes	63
2.4.9 Zusammenfassung statisch-struktureller Merkmale von ISKN	75
2.5 THEORETISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE ZUR ENTSTEHUNG, STRUKTUR UND FUNKTIONSWEISEN VON NETZWERKEN	76
2.5.1 Transaktionskostentheoretische Ansätze	77
2.5.2 Ressourcenorientierte Ansätze	82
2.5.3 Systemtheoretische Ansätze	87
2.5.4 Strukturierungstheoretischer Ansatz	96
2.6 ABGRENZUNG VON ANDEREN FORMEN DER UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN	102
2.7 ZUR DEFINITION VON ISKN	113
<b>3 ZUR ENTWICKLUNGSDYNAMIK VON ISKN</b>	<b>115</b>
3.1 MODELLE UND BEGRIFFE ZU ENTWICKLUNGS- UND VERÄNDERUNGSPROZESSEN	115
3.2 LEBENSZYKLUSMODELLE ALS GRUNDLEGENDES MODELL	122
3.2.1 Organisationale Lebenszyklusmodelle	124
3.2.2 Interorganisationale Lebenszyklusmodelle	128
3.2.3 Gruppendynamische Entwicklungskonzepte	150

3.3	ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION DER LEBENSZYKLUSMODELLE .....	152
3.4	ZWISCHENFAZIT: ZENTRALE DYNAMISCHE ASPEKTE VON ISKN .....	156
3.4.1	Grunddynamik des Gesamtsystems Netzwerk	156
3.4.2	Dynamiken und Interdependenzen der Beziehungen	158
3.4.3	Dynamiken und Interdependenzen der Netzwerkebenen	160
3.4.4	Erfahrungen und Systemgeschichte der Netzwerkakteure	161
3.4.5	Prozesse in interorganisationalen Netzwerken	162
3.4.6	Dynamik des Kosten-Nutzen-Niveaus	167
3.4.7	Lebenszyklus von strategischen Kooperationsnetzwerken	169
3.4.8	Zusammenfassung dynamisch-prozessualer Merkmale von ISKN	177
3.5	PROBLEMATIK DER VERKNÜPFUNG IM ZYKLISCHEN ENTWICKLUNGSRAHMEN .....	179
3.6	BEITRAG DER ORGANISATIONS- UND TRANSORGANISATIONSENTWICKLUNG .....	182
<b>4</b>	<b>FUNKTIONAL-DYNAMISCHES MODELL DER ENTWICKLUNG UND STEUERUNG VON ISKN</b> .....	<b>188</b>
4.1	PHASE DER EMERGENZ.....	189
4.1.1	Konzeptioneller Rahmen	189
4.1.2	Konzeptionelle Ausgestaltung	190
4.1.2.1	Fruchtbare Rahmenbedingungen durch das Umfeld	190
4.1.2.2	Unternehmerisches Ungleichgewicht und/oder aktueller Anlass	191
4.1.2.3	Latente Beziehungskonstellation der Netzwerkinteressenten	195
4.1.2.4	Selektion potentieller Partner	197
4.1.2.5	Ausmaß der Zusammenarbeit und Commitment zum ISKN	202
4.1.3	Das Ende der Phase Emergenz: die Identifikationskrise	205
4.1.4	Reflektion der Prozesse und Ebenen in der Emergenzphase	206
4.1.4.1	Kollektive Sinnkonstruktion	207
4.1.4.2	Entwicklung einer Vertrauensbasis	208
4.1.4.2.1	Vertrauen und dessen Bedeutung für soziale Systeme	208
4.1.4.2.2	Personales Vertrauen und Systemvertrauen	213
4.1.4.2.3	Der Prozess der Vertrauensbildung	216
4.1.4.2.4	Vertrauensbasierte Integrationsmechanismen	221
4.1.5	Hemmnisse der Phase Emergenz	224
4.1.6	Theoretische Beiträge zur Phase Emergenz	226
4.2	PHASE DER FORMATION .....	231
4.2.1	Konzeptioneller Rahmen	231
4.2.2	Konzeptionelle Ausgestaltung	232
4.2.2.1	Zielsetzung, Zweck und Strategien des ISKN	232
4.2.2.2	Rechtliche und vertragliche Gestaltung	235
4.2.2.3	Strategische Netzwerkführung	239
4.2.2.3.1	Kollektive Netzwerkführung und Führungsorganisation	239
4.2.2.3.2	Rollen in Netzwerken	244
4.2.2.4	Ressourcen und Ressourcenpoolung	251
4.2.2.5	Interorganisationale Managementsysteme	254
4.2.2.5.1	Planungs- und Controllingssysteme	256
4.2.2.5.2	Informations- und Kommunikationssystem	259
4.2.2.5.3	Personalmanagementsysteme	271
4.2.2.5.4	Spielregeln sowie Kontroll- und Sanktionssystem	276
4.2.2.6	Anpassungsprozesse	278



4.2.3	Das Ende der Phase Formation: Formalisierungskrise	279
4.2.4	Reflexion der Prozesse und Ebenen in der Formationsphase	280
4.2.4.1	Management ausgewählter Grenzen zu Umwelten	280
4.2.4.2	Entwicklung kollektiver Fähigkeiten	287
4.2.4.3	Entwicklung einer Netzwerkkultur	289
4.2.5	Hemmnisse der Phase Formation	292
4.2.6	Theoretische Beiträge zur Phase Formation	295
4.3	PHASE DER LEISTUNG.....	300
4.3.1	Konzeptioneller Rahmen	300
4.3.2	Konzeptionelle Ausgestaltung	302
4.3.2.1	Lebenszyklus der Projektnetzwerke	302
4.3.2.2	Konfiguration	303
4.3.2.3	Dekonfiguration des Projektnetzwerkes	306
4.3.2.4	Kontinuierliche Verbesserung des Netzwerkes und seiner Prozesse	307
4.3.2.5	Verstärkte Koordination der sozio-emotionalen Faktoren	309
4.3.3	Sinnkrise: von der Phase Leistung zur Phase Auflösung	310
4.3.4	Reflexion der Prozesse und Ebenen in der Leistungsphase	311
4.3.4.1	Überprüfung der Spielregeln und Reflexion	311
4.3.4.2	Interorganisationales Lernen und Wissensmanagements	312
4.3.5	Hemmnisse der Phase Leistung	316
4.3.6	Theoretische Beiträge zur Phase Leistung	317
4.4	PHASE DER AUFLÖSUNG .....	321
4.4.1	Konzeptioneller Rahmen	321
4.4.2	Konzeptionelle Gestaltung	322
4.4.2.1	Intrapsychisches bzw. intraorganisationales Stadium	322
4.4.2.2	Interaktives Stadium der Auflösung	323
4.4.2.3	Öffentlich, soziales Stadium der Auflösung	324
4.4.2.4	Begräbnis und Zukunft des ISKN	325
4.4.3	Hemmnisse der Phase Auflösung	326
4.4.4	Reflexion der Prozesse und Ebenen in der Auflösungsphase	326
4.4.5	Theoretische Beiträge zur Phase Auflösung	328
<b>5</b>	<b>„WIE DAS NETZWERKLEBEN SO SPIELT“ – AM BEISPIEL EINES MITTELSTÄNDISCHEN ISKN DER TISCHLER-BRANCHE</b> .....	<b>330</b>
5.1	DIE NETZWERKAKTEURE.....	330
5.2	DER BISHERIGE ENTWICKLUNGSVERLAUF .....	331
5.2.1	Die Emergenz des Tischlernetzwerkes	331
5.2.2	Die Identitätskrise	333
5.2.3	Die Phase der Formation des Tischlernetzwerkes	335
5.2.4	Die Formalisierungskrise	339
5.2.5	Die Phase der Leistung des Tischlernetzwerkes	340
5.2.6	Sinnkrise	342
5.2.7	Auflösung versus Rückschritt in die Formationsphase	343
5.3	DIE KOPPLUNGSDYNAMIK DES NETZWERKES .....	345
5.4	DIE AKTIVIERTEN NETZWERKEBENEN .....	346
5.5	BISHERIGE ERFAHRUNGEN IM NETZWERK .....	349

---

<b>6</b>	<b>EMPFEHLUNGEN AN INITIATOREN UND MANAGER FÜR DIE ENTWICKLUNG UND STEUERUNG VON INTERORGANISATIONALEN, STRATEGISCHEN KOOPERATIONSNETZWERKEN</b>	<b>351</b>
6.1	COMMITMENT UND ENGAGEMENT DER AKTEURE SICHERSTELLEN .....	352
6.2	LERN- UND VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT DER UNTERNEHMER EINFORDERN .....	352
6.3	DENKEN IN NETZWERKEN UND AGIEREN IN SYNAPSEN .....	353
6.4	BEWUSSTSEIN DER INDIVIDUELLEN STÄRKEN UND SCHWÄCHEN FORCIEREN .....	354
6.5	TRANSORGANISATIONSENTWICKLUNG VORANTREIBEN .....	355
<b>7</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	<b>361</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>363</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ursachen und Auswirkungen wirtschaftlicher Entwicklung	4
Abbildung 2: Common network types	23
Abbildung 3: Multiples sphärisches Netzwerk	25
Abbildung 4: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten	28
Abbildung 5: Netzwerkeinteilung	31
Abbildung 6: Mehrdimensionale Kontrastierung von Kooperationsformen	33
Abbildung 7: Typologie nach Dependenz und Aufgabencharakteristika als Vorereignis der vier Grundformen von systemischen Netzwerken	35
Abbildung 8: Zielsetzung von Unternehmensnetzwerken	37
Abbildung 9: Paradoxien in unternehmerischen Zusammenarbeiten	43
Abbildung 10: Beschreibungsdimensionen interorganisationaler Beziehungen	47
Abbildung 11: Systematik teamorientierter Führungssysteme	49
Abbildung 12: Ebenen der Netzwerk Betrachtung	65
Abbildung 13: Zusammenstellung bekannter Ebenenmodelle	66
Abbildung 14: Strategische Kooperationsebene (SKE)	69
Abbildung 15: Projektebene (PE)	70
Abbildung 16: Individuelle Unternehmensebene (IUE)	71
Abbildung 17: Management- und Steuerungsebene (MSE)	72
Abbildung 18: Meta- und Reflexionsebene (MRE)	73
Abbildung 19: Statisches Modell der Ebenen im strategischen Kooperationsnetz	74
Abbildung 20: Übersicht der statisch-strukturellen Merkmale	75
Abbildung 21: Transaktionskosten der Organisationsformen	79
Abbildung 22: Bedingungen für strategische Ressourcen	84
Abbildung 23: Stratifikations- bzw. Akteursmodell	98
Abbildung 24: Dimensionen der Dualität von Struktur	100
Abbildung 25: Bekannte Lebenszyklusmodelle der Unternehmensentwicklung	127
Abbildung 26: 3 Stufen der Netzwerkentwicklung	130
Abbildung 27: Lebenszyklusmodell für organisationale Föderationen	132
Abbildung 28: Potentielle Dimensionen des Entwicklungsmodells interorganisationaler Netzwerke	136
Abbildung 29: Beziehungen zwischen den Netzwerkphasen, Broker-Rolle und Broker-Verhalten sowie dem Ergebnis	138
Abbildung 30: Prozess-Entwicklungsrahmen kooperativer IOR's	142
Abbildung 31: Die Emergenz industrieller Netzwerke	143
Abbildung 32: Phasen und Phasenübergänge (makroskopisches Prozessschema) der Evolution von Produktionsnetzwerken	146
Abbildung 33: Mikroskopisches Prozessschema der Evolution von Produktionsnetzwerken	147
Abbildung 34: Handlungsraum zur Regelung der Unternehmensnetzwerkaktivitäten	149
Abbildung 35: Grunddynamik der losen Kopplung in Netzwerken	158
Abbildung 36: Wechselwirkung von Interaktionen, Anpassungen und Interdependenzen	159
Abbildung 37: Kernprozesse in Netzwerken	164
Abbildung 38: Prozessebenen im ISKN	165

---

Abbildung 39: Mögliche Entwicklungen der Kosten-Nutzen-Relation	168
Abbildung 40: Lebenszyklus-Phasen eines strategischen Kooperationsnetzwerkes	170
Abbildung 41: Lebenszyklus-Modell des strategischen Kooperationsnetzwerkes	177
Abbildung 42: Dynamisch-prozessuale Merkmale	178
Abbildung 43: Vergleichende Systematik der OE-Prozesse	185
Abbildung 44: Zyklischer Entwicklungsrahmen	186
Abbildung 45: Motivationsfaktoren zur Teilnahme an ISKN	193
Abbildung 46: Vertrauen als Drehscheibe der Beziehungsgestaltung und -entfaltung	213
Abbildung 47: Konstitutionsbedingungen von personalem Vertrauen und Systemvertrauen	215
Abbildung 48: Hemmnisse der Phase Emergenz	226
Abbildung 49: Typologie der Netzwerker	242
Abbildung 50: Rollenkonzepte interorganisationaler Netzwerke	246
Abbildung 51: Klassifikation der Groupware	265
Abbildung 52: Klassifikation von Kooperationsmaterial	267
Abbildung 53: Folgen erhöhter Durchlässigkeit	282
Abbildung 54: Kollektive Sinnkonstruktionen	288
Abbildung 55: Hemmnisse der Phase Formation	294
Abbildung 56: Lebenszyklus eines Projektnetzwerkes	303
Abbildung 57: Rahmenkonzept des Lernens in interorganisationalen Konstellationen	314
Abbildung 58: Hemmnisse der Phase Leistung	317
Abbildung 59: Hemmnisse der Phase Auflösung	326
Abbildung 60: Emergenz des Tischlernetzwerkes	335
Abbildung 61: Formationsphase des Tischlernetzwerkes	339
Abbildung 62: Leistung des Tischlernetzwerkes	343
Abbildung 63: Entwicklungsempfehlungen	360