

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Hagen Radowski

**Netzwerkrisen und Krisenmanagement
in strategischen Unternehmensnetzwerken**

Hagen Radowski

Netzwerkrisen und Krisenmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Péter Horváth
und Prof. Dr. Eberhard Seidel

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Siegen, 2006

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ute Wrasmann / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags 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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0563-1

Chance favors the prepared mind.

Louis Pasteur

Geleitwort

Unternehmensnetzwerke sind nichts weniger als ein höchst modernes organisatorisches Erfolgsmodell. Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie hat im Zusammenhang mit Globalisierung, Intensivierung und Dynamisierung des Wettbewerbs vielfach zu einer Verlagerung der Organisationsschwerpunkte aus dem innerbetrieblichen in einen zwischenbetrieblichen Kontext geführt. Entsprechend haben sich Organisationsprobleme und -interessen verlagert: „Netzwerk“, „Netzwerkmanagement“ und „Netzwerkorganisation“ sind Schlüsselworte für das neu gewonnene Gestaltungsfeld. Nicht zuletzt zeigt sich die Fruchtbarkeit von Netzwerken im Zusammenhang mit Unternehmensneugründungen und dem einschlägigen Gründungsmanagement. Das Netzwerk ist häufig - mit Blick auf die anfänglich möglichen Unternehmensgrößen - eine Existenzvoraussetzung neuer Unternehmungen.

Gerade wegen ihrer enormen Vorteile, ihrer großen Variabilität und Flexibilität, haben Netzwerke indessen auch Nachteile. Sie stellen eine gestalterisch höchst anspruchsvolle, krisenanfällige und risikoreiche Strukturform dar. Dieser Kehrseite der „organisatorischen Alleskönner“, die sich in netzwerkspezifischen Störungen, Risiken und Krisen äußert, ist bisher zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden. An Arbeitshilfen für ein einschlägiges Krisen- und Risikomanagement ist die Praxis indessen brennend interessiert, ohne in der Fachliteratur dabei bisher Unterstützung zu finden.

In diese empfindliche Lücke stößt die vorliegende Schrift von Hagen Radowski und leistet einen beachtlichen Beitrag zu ihrer Schließung. Basierend auf einer empirischen Untersuchung der Krise im AURIC-Netzwerk, einer internationalen Kooperation von fast 250 Beratungsunternehmen mit über 16.000 Mitarbeitern in 19 Ländern, erarbeitet die Schrift Merkmale zur Beschreibung von Krisen in Unternehmensnetzwerken, erfasst damit die Erscheinungsformen derselben und entwirft ein einschlägiges Krisenmanagement. Sie verknüpft die Netzwerkforschung mit der Krisenforschung und stellt im Rahmen letzterer der einzelwirtschaftlichen Unternehmenskrise die Netzwerkkrise gegenüber. Dem Verfasser gelingt es, den komplexen Sachverhalt der Netzwerkkrise mit ihren verschiedenen Akteursebenen und vielfältigen Beziehungen aufzuarbeiten. Das Ungenügen eines einzelwirtschaftlichen Krisenmanagements bei der Krisenbewältigung in einem strategischen Netzwerk wird dabei überzeugend abgeleitet. In diesem Zusammenhang liefert die Arbeit zahlreiche praxisnahe Vorschläge für ein integriertes Krisenmanagement im Netzwerkkontext.

Zu würdigen ist nicht zuletzt die Entstehung der Schrift. Es ist kein alltäglicher Fall, dass sich der Geschäftsführer eines erfolgreichen Beratungsunternehmens eine längere „Auszeit“ nimmt, um neuartige Phänomene, mit denen er beruflich in Berührung kam, wissenschaftlich zu dokumentieren und so der Wissenschaft zu erschließen. Genau dazu hat sich der Verfasser bereit gefunden und die Schrift ist daraufhin an zwei deutschen Hochschulorten entstanden, in Stuttgart und in Siegen. In Stuttgart war der Autor an das Doktorandenkolloquium des Lehrstuhls Controlling am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart angebunden. Für Siegen gilt entsprechendes in Hinblick auf das Doktorandenstudium des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften der Universität Siegen.

Schon das Manuskript der Schrift hat eine bemerkenswerte Auszeichnung erfahren: Die Firma „Business Objects Deutschland“, Tochter der „Business Objects SA, Paris“, hat der Arbeit ihren „Performance Management Research Award 2006“ verliehen. In der Preisurkunde heißt es: „Mit Blick auf den komplexen Gegenstand der Netzwerkkrise liefert die Arbeit eine ausgesprochen gut fundierte Konzeption und vor allem praktische Handlungsanweisungen, wie sich Unternehmensnetzwerke auf ihren verschiedenen Ebenen für ein erfolgreiches Performance Management im Krisenfall zu stellen haben.“

Der Arbeit wünschen wir von Herzen eine gute Aufnahme in Wissenschaft und Praxis.

Péter Horváth Eberhard Seidel

Vorwort

Durch die zunehmende Verbreitung von Unternehmungsnetzwerken in der Praxis mehren sich auch fallweise jene kritische Entwicklungen für solche Verbände, welche mit dem Begriff der *Netzwerkkrise* treffend beschrieben sind. Die vorliegende Arbeit schließt an die umfangreichen Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Krisenfor- schung an und unternimmt den Versuch, das Phänomen von Krisenprozessen im Umfeld von zwischenbetrieblichen Kooperationen durch die Farbe der Empirie zu erhellen. Da deren Erforschung noch am Anfang steht, sollen auf den Internetseiten von www.netzwerkkrise.de der nachfolgend begonnene Diskurs eine Fortsetzung und die Anregungen mit Publikumswert zu dieser Arbeit eine Öffentlichkeit finden.

Mein erster Dank gilt den zahlreichen Interviewpartnern, welche mir teilweise persön- lich, teilweise anonym, diffizile Fragen zu Krisen in Netzwerken für diese Arbeit be- antwortet haben. Besonderer Dank gilt auch meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Eberhard Seidel, der durch seine permanente Begleitung und konstruktive Unterstüt- zung wesentlich zum Gelingen beigetragen hat. Frau Prof. Dr. Friederike Welter danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie ihre zahlreichen An- regungen, aus denen ich wichtige Schlüsse zur Verbesserung der Endergebnisse ziehen konnte. Dies umso mehr, als Sie spontan für den viel zu früh verstorbenen Prof. Dr. Jürgen Berthel einsprang. Dem Doktorandenstudium des Fachbereiches 5 der Universität Siegen, und dort speziell Dr. Susanne Kolb, Daniel Kathan sowie Michael Schuhen, herzlichen Dank für die freundliche Aufnahme eines „Externen“.

Außergewöhnliche Unterstützung habe ich von Herrn Prof. Dr. Péter Horváth und seinem Doktorandenkolloquium an der Universität Stuttgart erfahren, wobei ich die Anregungen aus zahlreichen Diskussionen mit Prof. Dr. Georg Urban, PD Dr. Klaus Möller, Dr. Mischa Seiter, Dr. Ingo Cassack sowie Elmar Dworski dankend hervorhe- ben möchte. Den Herren Prof. Dr. Walter Schneider, Prof. Dr. Werner Rössle sowie Prof. Dr. Günter Käßer-Pawelka an der Berufsakademie Stuttgart ebenfalls ein Dan- keschön für die sehr konkrete Unterstützung zum Gelingen meines Vorhabens.

Persönlicher Dank gebührt meinem langjährigen Wegbegleiter, Freund und Förderer Karl-Heinz Garbe, ohne den dieses Promotionsprojekt nicht zustande gekommen wäre, sowie Prof. Dr. Eberhard Garbe für seine Unterstützung bei der Konkretisie- rung der Forschungsfragen. Danke an Eberhard Ziehr für die Herstellung so manch notwendiger Verbindung, an Oliver Moser für die kompetente Unterstützung beim

Erstellen der Website sowie an Mark Zimmermann *for making things happen*. Sigrid Krügel und Sabine Schöller sei gedankt für das sorgfältige Lektorat.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie bedanken, bei meinen Eltern, meinen Schwiegereltern sowie meiner Schwester Anette. Ganz besonders aber bei meiner Frau Mona sowie unseren Kindern Charlotte-Fé und Vincent-Finn. Ohne ihre Unterstützung und das Ertragen so mancher Turbulenzen wäre ich nicht zum Ziel gekommen, ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Hagen Radowski

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
English Abstract	XXI
Teil I: Einleitung	
1. Forschungsinteresse	1
2. Forschungsfragen und Zielsetzung	6
3. Gang der Untersuchung	7
Teil II: Konzeptionell-theoretischer Bezugsrahmen	
4. Krise und Krisenmanagement in der Einzelunternehmung	13
5. Beratungsnetzwerke	48
6. Theoretische Bezüge	86
Teil III: Empirische Studie zu Krisen und Krisenmanagement in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken	
7. Beschreibung der Studie	111
8. Erscheinungsformen von Krisen im Netzwerkumfeld	131
9. Dimensionen der Netzwerkkrise	154
10. Praktiziertes Krisenmanagement im Netzwerkumfeld	179
Teil IV: Konzeption eines Krisenmanagements für wissensintensive Dienstleistungsnetzwerke	
11. Mängelanalyse und idealtypische Präskription	205
12. Praxeologische Handlungsempfehlungen	231
Teil V: Zusammenfassung und Ausblick	
13. Ergebnisse der Arbeit	245
14. Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf	253
Anhang	263
Literaturverzeichnis	275
Sachregister	291

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
English Abstract	XXI
Teil I: Einleitung	
1. Forschungsinteresse	
1.1. Netzwerkberatung in der Netzwerkökonomie	1
1.2. Beratungsnetzwerke als krisengefährdete Organisationsform.....	4
2. Forschungsfragen und Zielsetzung	
2.1. Forschungsfragen	6
2.2. Zielsetzung	7
3. Gang der Untersuchung	
3.1. Forschungsmethodik	7
3.2. Aufbau der Arbeit	9
Teil II: Konzeptionell-theoretischer Bezugsrahmen	
4. Krise und Krisenmanagement in der Einzelunternehmung	
4.1. Einzelwirtschaftliche Unternehmungskrise	
4.1.1. Erklärungsansätze zu organisationalen Krisen	13
4.1.2. Entscheidungstheoretischer Krisenbegriff.....	17
4.1.3. Systemtheoretischer Krisenbegriff	20
4.1.4. Begriffsintegration und -abgrenzung	24
4.2. Einzelwirtschaftliches Krisenmanagement	
4.2.1. Funktioneller Krisenmanagementbegriff.....	32
4.2.2. Institutionelle Ausgestaltung	36
4.2.3. Begriffsabgrenzung	37
4.2.4. Strategische Frühaufklärungssysteme	43
4.2.5. Krisenmanagementbegriff im Verständnis der Untersuchung	45
5. Beratungsnetzwerke	
5.1. Wissensintensive Dienstleistungsnetzwerke	
5.1.1. Unternehmungsnetzwerke als Organisationsform.....	48
5.1.2. Strategische Unternehmungsnetzwerke	57
5.1.3. Wissensintensive Dienstleistungen	62
5.1.4. Netzwerke für Expertendienstleistungen	68
5.2. Netzwerkmanagement	
5.2.1. Begriffsverständnis.....	71
5.2.2. Funktionelle Ausgestaltung	76
5.2.3. Instrumentelle und institutionelle Ausgestaltung	81
5.2.4. Management strategischer Unternehmungsnetzwerke	83

6.	Theoretische Bezüge	
6.1.	Zur Auswahl von Theorieansätzen	86
6.2.	Neue Institutionenökonomie	
6.2.1.	Verhaltensmodell und zentrale Begriffe	90
6.2.2.	Prinzipal-Agenten-Theorie	93
6.2.3.	Transaktionskostentheorie	95
6.3.	Sozialkapital-Ansatz	
6.3.1.	Der Begriff interorganisationalen Sozialkapitals	99
6.3.2.	Sozialkapital als Sozialisierungsansatz	105
6.4.	Kompetenzperspektive und ressourcenbasierte Theorieansätze	107
	- Zwischenergebnis	109
Teil III:	Empirische Studie zu Krisen und Krisenmanagement in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken	
7.	Beschreibung der Studie	
7.1.	Betrachtete statistische Grundgesamtheit	111
7.2.	Auswahlgesamtheit und Analyseinstrumente	118
7.3.	Merkmale der erhobenen Stichprobe	126
8.	Erscheinungsformen von Krisen im Netzwerkumfeld	
8.1.	Verwendetes Analyseraster	131
8.2.	Singuläre kooperationsspezifische Erscheinungsformen	133
8.3.	Multiple kooperationsspezifische Erscheinungsformen	
8.3.1.	Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld B.3.)	137
8.3.2.	Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld B.2.) ..	147
8.3.3.	Ebene des Netzwerkes (Analysefeld B.1.)	149
8.4.	Wahrnehmung von Netzwerkkrisen und Profilvergleich	152
9.	Dimensionen der Netzwerkkrise	
9.1.	Verwendetes Analyseraster	154
9.2.	Ursachen	
9.2.1.	Netzwerkspezifische Ursachenbeschreibungen	155
9.2.2.	Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld C.3.)	157
9.2.3.	Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld C.2.) ..	158
9.2.4.	Ebene des Netzwerkes (Analysefeld C.1.)	159
9.3.	Verläufe	
9.3.1.	Netzwerkspezifische Verlaufsbeschreibungen	161
9.3.2.	Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld D.3.)	163
9.3.3.	Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld D.2.) ..	164
9.3.4.	Ebene des Netzwerkes (Analysefeld D.1.)	169
9.4.	Wirkungen	
9.4.1.	Netzwerkspezifische Wirkungsbeschreibungen	171
9.4.2.	Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld E.3.)	172
9.4.3.	Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld E.2.) ..	173
9.4.4.	Ebene des Netzwerkes (Analysefeld E.1.)	175

10. Praktiziertes Krisenmanagement im Netzwerkumfeld	
10.1. Verwendetes Analyseraster	179
10.2. Operatives Krisenmanagement	
10.2.1. Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld F.3.)	180
10.2.2. Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld F.2.)...	183
10.2.3. Ebene des Netzwerkes (Analysefeld F.1.)	186
10.3. Strategisches Krisenmanagement	
10.3.1. Ebene der Netzwerkpartner (Analysefeld G.3.).....	190
10.3.2. Ebene der interorganisatorischen Beziehungen (Analysefeld G.2.)..	193
10.3.3. Ebene des Netzwerkes (Analysefeld G.1.).....	196
10.4. Anforderungen der Netzwerkpartner.....	199
- Zwischenergebnis	202

Teil IV: Konzeption eines Krisenmanagements für wissensintensive Dienstleistungsnetzwerke

11. Mängelanalyse und idealtypische Präskription	
11.1. Mängelanalyse.....	205
11.2. Das verfeinerte Konstrukt der Netzwerkkrise	
11.2.1. Gefährdungsaspekte und Vorbedingungen.....	209
11.2.2. Merkmale der Netzwerkkrise.....	211
11.3. Idealtypisches Krisenmanagement auf Ebene des Netzwerkes	
11.3.1. Begriffliche Aufteilung	214
11.3.2. Operatives Krisenmanagement.....	217
11.3.3. Strategisches Krisenmanagement	222
11.4. Idealtypisches Krisenmanagement auf Ebene der Netzwerkpartner	
11.4.1. Vergleich mit dem einzelwirtschaftlichen Krisenmanagement.....	226
11.4.2. Operatives Krisenmanagement.....	227
11.4.3. Strategisches Krisenmanagement	229
12. Praxeologische Handlungsempfehlungen	
12.1. Anforderungen an den Instrumenten-Mix	231
12.2. Ausgewählte Managementinstrumente und Gestaltungsempfehlungen .	233

Teil V: Zusammenfassung und Ausblick

13. Ergebnisse der Arbeit	
13.1. Konzeptionell-theoretische Fundierung	245
13.2. Empirie und idealtypische Präskription	248
14. Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf	
14.1. Zu den Ergebnissen aus induktiven Forschungsansätzen.....	253
14.2. Prüfung der Verallgemeinerungsfähigkeit	
14.2.1. Übertragbarkeit auf andere Netzwerktypen.....	253
14.2.2. Auswirkungen einer variierenden Verbreitung des Netzwerkes	255
14.2.3. Anwendbarkeit in alternativen Lebenszyklen des Netzwerkes.....	256

	Seite
14.3. Kritische Würdigung der Ergebnisse.....	257
14.4. Weiterer Forschungsbedarf	260
 Anhang	
A. Quotenberechnung für die Stichprobe.....	263
B. Deutscher Fragebogen, gedrucktes Format	264
C. Implementierungsbeispiele von Managementinstrumenten	
C.1. Netzwerkcharta	271
C.2. Einstiegsmenü einer Netzwerk-Balanced-Scorecard	272
C.3. Ausschnitt eines Netzwerk-Kompetenzportfolios	273
 Literaturverzeichnis	 275
Sachregister	291

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Gang der Untersuchung.....	11
Abbildung 2: Phasen von Unternehmungskrisen nach <i>Müller</i>	29
Abbildung 3: Krisentypen und korrespondierendes Krisenmanagement	46
Abbildung 4: Unternehmungsnetzwerke als intermediäre Organisationsform	56
Abbildung 5: Typologisierung strategischer Netzwerke	60
Abbildung 6: Unternehmungsberatung als Expertendienstleistung.....	67
Abbildung 7: Dimensionen eines Netzwerkmanagements.....	73
Abbildung 8: Funktionelle Ausgestaltung eines Netzwerkmanagements.....	77
Abbildung 9: Weite des organisatorischen Netzwerkbegriffes	84
Abbildung 10: Abgrenzung von Sozialkapital und Vertrauen	104
Abbildung 11: Strategische Flexibilität in wissensintensiven Organisationen	109
Abbildung 12: Kompetenzaufteilung im Auric Netzwerk	113
Abbildung 13: Kompetenzaufteilung in der Stichprobe	128
Abbildung 14: Beitrittsjahre der Netzwerkpartner.....	129
Abbildung 15: Semantische Profile von Unternehmungs- und Netzwerkkrise	154
Abbildung 16: Wahrgenommene Krisenverläufe zwischen den Analyseebenen	166
Abbildung 17: Wirkungswahrnehmung kleiner Netzwerkpartner	172
Abbildung 18: Andere Partnermaßnahmen des operativen Krisenmanagements ..	182
Abbildung 19: Aktionsfelder des Krisenmanagements im Netzwerkkontext	205
Abbildung 20: Netzwerkmanagement von Spannungsverhältnissen	215
Abbildung 21: Phase einer Netzwerkkrise	222

Tabellenverzeichnis

Seite

Tabelle 1: Rangfolgen von Krisenursachefeldern im zeitlichen Vergleich.....	31
Tabelle 2: Destruktive und konstruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen	32
Tabelle 3: Typologisierungsmöglichkeiten interorganisationaler Netzwerke.....	58
Tabelle 4: Komplexitätskriterien der Dienstleistung Unternehmungsberatung.....	66
Tabelle 5: Bewertung möglicher Theorieansätze.....	89
Tabelle 6: Typen interner und externer Institutionen.....	92
Tabelle 7: Effiziente Governance-Strukturen	97
Tabelle 8: Aktivitäten zur Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums	120
Tabelle 9: Interviewleitfaden für die Experteninterviews	122
Tabelle 10: Itemzuordnung getrennt nach einzelnen Erkenntniszielen.....	123
Tabelle 11: Ausgesendete Fragebögen und Rückläufer der Erhebung	126
Tabelle 12: Stichprobe nach derzeitiger Position und Geschlecht.....	127
Tabelle 13: Analyseraster für die Erscheinungsformen von Krisen im Netzwerk....	133
Tabelle 14: Polaritätenprofil der Krisenwahrnehmung nach Position.....	135
Tabelle 15: Rangfolge der überlebenswichtigen Teilziele von Netzwerkpartnern ...	138
Tabelle 16: Rahmenbedingungen und netzwerkpartnerspezifische Ziele.....	141
Tabelle 17: Analyseraster für die Beschreibung von Netzwerkkrisen	155
Tabelle 18: Wahrgenommene Krisenursachen im Netzwerkkumfeld	156
Tabelle 19: Analyseraster für praktiziertes Krisenmanagement.....	179
Tabelle 20: Typische Partnermaßnahmen des operativen Krisenmanagements....	181
Tabelle 21: Aussagen zum strategischen Krisenmanagement bei den Partnern....	191
Tabelle 22: Aussagen zum strategischen Krisenmanagement auf Netzwerkebene	197
Tabelle 23: Anforderungshäufigkeiten an ein Krisenmanagement	200
Tabelle 24: Krisenarten im Netzwerk	213
Tabelle 25: Operationalisierungspotenziale von Managementinstrumenten.....	234

English Abstract

In a response to the complexity and the dynamics of today's business environments, the management teams of many single enterprises have chosen to either join or create strategically led, *interorganizational corporate networks*. But the number of cases in which a network management authority is confronted with crises or processes that have the potential to endanger the existence of the coalition is rising, along with the increased diffusion of corporate networks and their ongoing phases of operation.

The thesis elaborates this aspect of *endangerment* by conducting an extensive empirical study in the environment of a multi-national innovation consulting network which has recently gone through a severe crisis. A pan-European distribution of 1,380 questionnaires throughout the network, containing 170 items each, yielded 202 complete responses and a return rate of 14.6%. Empirical evidence subsequently suggests that crisis processes in corporate networks can be characterized by means of their *multiple typologies* and can be traced back to *common causes*. The distinct effects of these processes show up on the level of the network partners, the level of interorganizational relations and the level of the network as a whole.

The ultimately developed terminology of a *network crisis* incorporates all three levels by defining this as a multiple and simultaneous endangerment of dominant company objectives in a majority of the network partners. The endangerment impacts are asymmetrically distributed and appear to be dependent upon the contribution of preferences of each partner to the commonly shared network objectives. At the same time, the network crisis endangers established forms of network specific social capital on the levels of interorganizational relations and the network as a whole. The endangerment in this case stems from the gradual destruction of constitutive trust elements in network specific social capital constructs.

In a further differentiation, the term *network failure* as a cumulative failure of both network coordination forces - market and hierarchy - is introduced as a prerequisite of a network crisis. The constitutive characteristics are complemented by the necessity for an interpretative momentum and the typical elapse description of a network crisis as a *Sharp Rise and Long Decline*. Additionally, the causes, courses and effects of network crises are further investigated.

The incompatibility of a single enterprise crisis management with the requirements of a strategic network is then characterized by defining network management as em-

bedment of hierarchical coordination into the horizontal systems of negotiations. Both the processes of autonomous self-coordination between network partners and the establishment of suitable framework conditions have to be considered in interorganizational crisis management. With these premises, a 'draft of interorganizational crisis management under best conditions' is conceptualized in the format of an *idealistic management prescription*. The conceptual arrangement is divided into the areas of operative and strategic crisis management.

Given the increased external crisis resistance of a corporate network, the shift to internal causes is emphasized for the purposes of a *transaction-oriented operative crisis management* with a special focus on the aspects of relational and performance risks related to single network partners. For the purposes of *context-oriented, strategic crisis management*, the establishment of a *strategic preparedness*, in the sense of network-wide crisis anticipation and crisis prevention, is then discussed as an indispensable requirement. The existence of trust within the network is described as a prerequisite for the implementation of strategic crisis management measures.

The concluding part of the concept underlines the necessity for complementary measures amongst the *network partners*. The awareness of network specific risks, the maintenance of a permanent exit option together with updated costs of exit, and the change in contributed preferences over time to collective goal setting are discussed as major elements. Generally speaking, network partners have to align their measures with the intended effects on their reputations, which in turn determine that they are perceived by other partners as an attractive counterpart within the network.

To underline the practical implications of the concept, the thesis then discusses a resulting *mix of adequate management tools* for both fields of network crisis management, with nine tools being evaluated in an exemplary manner. The work concludes with a critical investigation of a generalization of the presented terms and concepts beyond the configuration of a knowledge-intensive service network.

KEY WORDS • strategic network • consulting network • network management
• network crisis • crisis management