

Management Forschung und Praxis  
Universität Konstanz  
herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Frank A. Morath

**Interorganisationale Netzwerke:  
Dimensions - Determinants - Dynamics**

**Nr. 15 (1996)**

Frank A. Morath, MPA

Lehrstuhl für Management  
Fakultät für Verwaltungswissenschaft  
Universität Konstanz  
Postfach 5560 D 93  
D-78434 Konstanz

*Telefon (07531) 883546*

*e-mail: Frank.A.Morath@uni-konstanz.de*

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung .....	1
1. Kapitel - Das Phänomen Interorganisationaler Netzwerke .....	2
1.1 ION in der politischen Arena.....	3
A. politische Interessenvermittlungssysteme.....	3
B. "Community Power"-Forschung.....	6
1.2 ION in der wirtschaftlichen Arena.....	9
1.2.1 Kooperationsformen .....	10
1.2.2 Regionale Netzwerke.....	11
1.2.3 Internationale Unternehmensnetzwerke.....	14
2. Kapitel - Theorieansätze Interorganisationaler Netzwerke.....	19
2.1 Transaktionskostenansatz .....	20
2.2 Resource Dependence Ansatz .....	25
2.3 Interaktionsorientierter Netzwerkansatz .....	27
2.4 Entwicklungsorientierter Managementansatz .....	31
3. Kapitel - Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke.....	36
Ausblick .....	44
Literaturverzeichnis .....	46

### Einleitung

Irgendwo zwischen dem "One-Night Stand des Marktes" und der "Ehe der Hierarchie" sind sie angesiedelt. Ohne Heiratsurkunde, ohne gemeinsamen Haushalt (Powell, 1990: 301) aber in Partnerschaft und mit viel Vertrauen: Interorganisationale Netzwerke (ION). Sie entstehen, weil einzelne Organisationen in einer turbulenten Umwelt an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Mit den Kennzeichen "Flexibilität und Anpassungsfähigkeit" (Boos et al., 1992: 55) scheinen ION wie geschaffen für die Aufgabenbewältigung in einer ungewissen Zukunft. Dies erklärt, warum das Interesse an ION in Forschung und Praxis wächst.

Allerdings wächst nicht immer zusammen, was zusammen gehört: "Noch immer nämlich gibt es wechselseitige Ignoranz, fehlt es oftmals ... an basalen Verständigungsmöglichkeiten und an einer entwickelten Diskussions- und Streitkultur zwischen den Disziplinen" (Sydow/Windeler, 1994: 13). Hier eine sowohl empirische als auch konzeptionelle Brücke zwischen politikwissenschaftlichen, sozialwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Beiträgen zu schlagen, ist das formale Ziel dieser Arbeit. Jedoch soll diese Integrationsleistung nicht mittels einer synoptischen Darstellung der jeweiligen interorganisationsrelevanten Literatur erbracht werden. Weil solche Darstellungen mehr oder weniger ausgeprägt sowohl in den Teildisziplinen (Marin/Mayntz, 1991; Van Waarden, 1992; Galaskiewicz, 1985; Oliver, 1994; Scott, 1991; Mizuchi/Galaskiewicz, 1994) als auch in interdisziplinären Arbeiten (Sydow, 1992; Grandori/Soda, 1995) existieren, erschiene ein solcher Versuch wenig innovativ und diskussionsfördernd. Stattdessen soll die Integrationsleistung in Form eines Modells erbracht werden, das, basierend auf den dargestellten exemplarischen Ergebnissen, prinzipielle Muster von Strukturen und Prozessen in ION beschreibt.

Dazu wird im ersten Kapitel ein Überblick über ausgewählte Forschung in den Politik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Bereich der Interorganisationsforschung gegeben. Auf Grundlage von einigen repräsentativen Studien werden gemeinsame zentrale Forschungsergebnisse dargestellt, auf die im dritten Kapitel wieder rekurriert wird.

Das zweite Kapitel dient dazu, Theorieansätze zu diskutieren, die zur Erklärung des Phänomens ION geeignet erscheinen. Vier zentrale Theorieansätzen werden beschrieben und hinsichtlich ihrer Erklärungsinteresses- und potentials beurteilt.

Sie bilden, gemeinsamen mit den Erkenntnissen des ersten Teils, Bausteine für das *Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke*, das im dritten Kapitel präsentiert wird. Dieses Modell soll als möglicher integrativer Erklärungs- und Beschreibungsrahmen für die weitere interdisziplinäre empirische Beschäftigung mit ION dienen.

Mit dem Hinweis auf mögliche zukünftige Forschungsfragen und Gestaltungsaspekte im Bereich ION, die sich aus dem Modell ableiten, schließt das dritte Kapitel. Damit wird dann das inhaltliche Ziel dieses Diskussionspapers - *nomen est omen* - abgesteckt: Die weitere Diskussion um und Beschäftigung mit ION (hoffentlich) anzuregen.

### 1. Kapitel - Das Phänomen Interorganisationaler Netzwerke

Das Forschungsgebiet, in dessen Zentrum interorganisationale Beziehungen, Kooperationen oder Netzwerke stehen, ist ein, um mit Günter Grass zu sprechen, "weites Feld". Obwohl es sich als eigenständige Forschungsdisziplin noch nicht etablieren konnte, hat sowohl der inflationäre, weil meist metaphorische, Gebrauch des "Netzwerk"-Begriffes, als auch die prominente Positionen der interorganisationalen Forschung an der Schnittstelle zwischen (Organisations)soziologie, Politikwissenschaften, Organisationstheorie, Wirtschaftswissenschaften und Managementlehre zu einem umfassenden Forschungsbestand geführt. In diesem ersten Kapitel sollen hieraus Ergebnisse präsentiert werden, die für das Management von ION von Bedeutung sind. Dazu ist das Kapitel unterteilt in die Bereiche "Politik" und "Wirtschaft". Vorab wird der Begriff "Interorganisationale Netzwerke" eingeführt und damit das Forschungsinteresse markiert. Bewußt ausgeklammert wurde eine ausführliche Darstellung der strukturalistischen Netzwerktheorie- und analyse. Wo zum Verständnis oder zur Kriterienbildung notwendig, werden aber entsprechende Querverweise indiziert.<sup>1</sup>

#### *Interorganisationales Netzwerk - Zum ersten:*

Unter einem (sozialen) Netzwerk versteht man gemäß einer oft zitierten Definition von Mitchell "a specific set of linkages among a defined set of persons ..." (Mitchell, 1972: 2, auch in Knoke/Kuklinski, 1991: 175, Schenk, 1984: 89). Für Aldrich/Whetten besteht dieses "set" im interorganisationalen Kontext aus " ... those organizations with which a focal organization has direct links." (Aldrich/Whetten, 1981: 386). In einem aktuelleren Definitionsversuch hat Sydow strategische Netzwerke folgendermaßen beschrieben: "Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische ... Organisationsform dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen ... zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch meist abhängigen Unternehmen auszeichnet." (Sydow, 1992: 82).

Als ein erstes Arbeitsverständnis soll, in Anlehnung an Sydow, unter einem interorganisationalen Netzwerk (ION) hier eine polyzentrische Organisationsform verstanden werden, die durch kooperative und relativ stabile Beziehungen zwischen autonomen Organisationen gekennzeichnet ist<sup>2</sup>. Daß dieses Verständnis ION nur unzureichend beschreibt, wird sich sowohl in den empirischen Arbeiten zu ION (Kapitel 1) als auch in der Theoriediskussion (Kapitel 2) zeigen. Konsequenterweise soll die Definition von ION im Laufe dieses Beitrags präzisiert werden.

---

<sup>1</sup> Damit haben sich bereits andere Autorinnen und Autoren ausführlich beschäftigt, u.a. Knoke/Kuklinski, 1982; Marsden/Lin; 1982; Burt/Minor, 1983; Schenk, 1984 und Pappi, 1987.

<sup>2</sup> Aufgrund des "terminologischen Dschungels", der in der interorganisationalen Netzwerk-Forschung existiert, muß sich auch der Autor den Vorwurf gefallen lassen, damit "einen neuen Baum gepflanzt zu haben" (Schenk, 1984: 30).

Thema dieser Arbeit ist demnach nicht die *intraorganisationale* Zusammenarbeit von Organisationseinheiten, kurzzeitige Verbindungen von Organisationen<sup>3</sup>, dyadische Organisationsbeziehungen oder ausschließlich über den Markt organisierte Interaktionen zwischen Organisationen.

### 1.1 ION in der politischen Arena

Das Netzwerkkonzept wird in den Politikwissenschaften meist nicht streng nach soziometrischen Maßstäben sondern eher metaphorisch angewandt. Es dient zur Charakterisierung von Beziehungen zwischen "public and private sector in the implementation of policy" (Katzenstein, 1978). Erst die soziologisch geprägte "Community Power"-Forschung entwickelte eine stringente empirische Umsetzung des Netzwerkkonzeptes. Die wichtigsten Ergebnisse der Politikfeldforschung sollen daher nur prägnant dargestellt werden, während die "Community Power"-Forschung ausführlicher präsentiert wird.

#### A. politische Interessenvermittlungssysteme

Im Mittelpunkt der politikwissenschaftlichen Debatte über interorganisationale Zusammenarbeit stehen die Modelle der Interessenvermittlungssysteme und der Politikverflechtung (Scharpf et al., 1976, Benz et al., 1992). Interessenvermittlungssysteme grenzen sich dadurch von Politikverflechtung ab, daß bei der politischen Entscheidungsfindung nicht nur Akteure des politisch-administrativen Systems beteiligt sind, sondern auch externe Organisationen (Benz, 1994). Im Kontext dieser Arbeit sind daher exklusiv Interessenvermittlungssysteme von Bedeutung. Auf die normative politikwissenschaftliche Frage von Legitimität und Demokratie, die im Rahmen von Interessenvermittlung zwischen Staat/Regierung und Verbänden thematisiert wird, soll hier ebenfalls nicht eingegangen werden. Vielmehr ist die Frage von Interesse, welche *Interaktionen* zwischen Interessengruppen und dem politisch-administrativen System bestehen (Schubert, 1994: 37).

Hinsichtlich der Interaktion zwischen Interessengruppen und dem politisch-administrativen System identifiziert Van Waarden zehn verschiedene Typen von policy-Netzwerken<sup>4</sup>. (Van Waarden, 1992: 39-50). Die unterschiedliche Ausprägung dieser Netzwerke bezüglich Struktur, Funktion und Umfang lassen sich entlang der zentralen Netzwerkdimensionen Macht und Autonomie beschreiben: Je ungleicher die Machtverteilung und je geringer die Autonomie

---

<sup>3</sup> Im Sinne eines Action-Set (Aldrich/Whetten, 1981: 387)

<sup>4</sup> Statism, Clientelism, Pressure pluralism, Parentel relations, Iron triangles, Issue networks, Sectoral corporatism, Macro corporatism (intersectoral concertation), State corporatism, Sponsored pluralism

der Akteure (hier Interessengruppen und Staat), desto "dichter" das entstehende Netzwerk. Als Grundlage dient damit, zumindest implizit, der Resource Dependence Ansatz (siehe Kapitel 2.2) unter der Annahme, daß der Staat über die Ressourcen Macht und Finanzen verfügt<sup>5</sup> (Rhodes, 1981, 1988 auch Stoker, 1995: 106-109).

Eine Vielzahl von Studien hat sich den unterschiedlichen Formen und Inhalten von Interessenvermittlungsprozessen gewidmet. Dabei wurde u.a. der Einfluß von Wirtschaftsverbänden (Miles, 1982; Salisbury 1984), Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden (König, 1994; Pappi, 1995), sozialen Verbänden (Dewe/Wohlfahrt, 1991), Umweltverbänden (Wood, 1982) und feministischen Interessengruppen (Boles, 1994) auf die politischen Entscheidungsfindungsprozesse untersucht.

Als generelle Kennzeichen der Interessenvermittlung werden unisono drei wesentliche Ziele identifiziert: (1) Die Sicherstellung der finanziellen Unterstützung durch den Staat, (2) die Kontrolle von "staatlichen Turbulenzen", die die Ziele der vertretenen Organisationen in Gefahr bringen könnten und (3) der Widerstand gegen den Einfluß des Staates auf das Hoheitsgebiet der Verbände (Baysinger, 1984). Auch die Vorgehensweise zur Durchsetzung dieser Ziele gleichen sich; im wesentlichen lassen sich drei Beeinflußungstechniken extrahieren: Lobbyismus, Marketing des eigenen Anliegens, und gezielte Informationspolitik (Berg/Zald, 1978).

In der Interorganisationsforschung werden Interessenverbände auch als "Bürokratische Netzwerke" bezeichnet (Grandori/Soda, 1995: 201), womit der formalisierte Charakter der interorganisationalen Beziehungen deutlich wird. Dieser hohe Formalisierungsgrad und die meist starren Entscheidungsstrukturen machen Verbände zu einem offensichtlich wenig attraktiven Untersuchungsgegenstand für Interorganisationsforscher(innen). So gibt es bisher nur wenige Studien, die aus der ION-Perspektive Verbände im Hinblick auf das Verhältnis zwischen kollektivem Akteur (Interessenverband) und individuellem Akteur (vertretene Organisation) untersuchen. Aus den wenigen Untersuchungen wird deutlich, daß der Zusammenschluß von Organisationen zur gemeinsamen Interessenvertretung meist auf bereits bestehenden persönlichen Beziehungsnetzwerken aufbaut. Daraus leiten sich zwei Folgerungen ab. Erstens, der Einfluß einer Organisation bestimmt sich aus den bestehenden individuellen Kontakten, die Organisationsmitglieder haben bzw. in die Organisation mit einbringen. Zweitens, leitet sich der Einfluß der einzelnen Organisation aus ihrer Beziehungsgeschichte ab. Ältere Organisationen, die bereits über mehr Beziehungskapital zu anderen Organisationen verfügen, haben daher tendenziell einen größeren Einfluß im Interessenverband als junge Organisationen (Turk, 1973, 1977; Henig, 1982). Wie stark einzelne Organisationen an der Formulierung und Implementation der gemeinsamen Politik beteiligt werden, hängt außerdem ganz entscheidend

---

<sup>5</sup> Allerdings kann, wie im Falle der *Issue Networks* auch der Staat von Ressourcen der Interessengruppen, z.B. "Expertenwissen", abhängig sein.

von ihrer Zentralität in Kommunikations- und Ressourcennetzwerken des Interessenverbandes ab<sup>6</sup> (Knoke/Wood, 1981; Knoke, 1983, Galaskiewicz, 1985: 294-295).

Relativ ungeklärt bleibt, was Organisationen überhaupt dazu bewegt, sich in Interessenvereinigungen zu engagieren. Auf Grundlage der sozialen Austauschtheorie wird meist argumentiert, daß sich Organisation von der Mitgliedschaft in Interessenverbänden einen Zugewinn an Macht und Einfluß versprechen. Das Engagement in Interessenverbänden wird nur auf strategische Überlegungen reduziert; soziale und personale Aspekte werden vernachlässigt. Das scheint zumindest eine wenig plausible Reduktion der Realität (Knoke, 1988: 326-327).

Die Frage nach dem "wieso" wird im zweiten Teil (Theorieansätze) noch Thema werden. Im nächsten Abschnitt soll aber zunächst noch dem "wer" gestellt werden.

---

<sup>6</sup>Kritisch dazu äußern sich Mizruchi/Galaskiewicz. Sie führen eine Studie an, die nachweist, daß Zentralität in stark fragmentierten Netzwerken keine Rückschlüsse auf die Macht von Organisationen zuläßt. Außerdem weisen sie darauf hin, daß die Korrelation zwischen Zentralität und Macht davon abhängig ist, welche empirische Methode zur Bestimmung der Zentralität eingesetzt wurde (Mizruchi/Galaskiewicz, 1994: 239).

### B. "Community Power"-Forschung

Die "Community Power"-Forschung stellt die Frage nach den faktischen Entscheidungs- und Steuerungsprozessen in Kommunen, nach dem "who governs?" (Dahl, 1961). Dabei liegt der Fokus auf den informellen, latenten Machtstrukturen und nicht auf formalen, politischen Entscheidungsprozessen. Der "Community Power"-Forschung gelang es damit, die Verquickung von persönlichen und organisationalen Machtstrukturen in komplexen Systemen in detaillierten Ergebnissen offenzulegen.

Die ersten Untersuchungen kommunaler Machtstrukturen zeichneten ein klares Bild. So identifizierte Hunter (1953) in einer soziometrisch angelegten Untersuchung der Führungselite in Atlanta, Georgia eine stabile, homogene Führungselite, die sich aus der Oberschicht (vor allem einflußreiche Geschäftsleute) rekrutierte und ihren Einfluß auf die politische und ökonomische Entwicklung der Stadt mittels flexibler Komitee-Strukturen ausübte. Zu ähnlichen Resultaten kamen nachfolgende Studien, bei denen, wie bei Hunter, die Methode des "reputational approach"<sup>7</sup> eingesetzt wurde (Knoke, 1990, 121-122).

Dieses Vorgehen wurde vor allem von Dahl kritisiert (Dahl, 1957, 1958, 1961). Er argumentiert zu Recht, daß die Abbildung von Machtstrukturen, die allein auf der Reputation einer Person beruhen, ein falsches Bild der tatsächlichen Machtverteilung zeichnen. Konsequenterweise, verwendete er für seine eigene Untersuchung in New Haven, Connecticut, ein "decisional approach", indem er die faktischen Entscheidungen in der Kommune mittels Dokumentenanalyse und Interviews untersuchte. Seine Ergebnisse brachen mit dem monolithischen Machtverständnis, daß es eine abgrenzbare, herrschende Elite gäbe und schufen stattdessen das Bild einer diversifizierten, fluktuierenden und heterogenen Gruppe zentraler Akteure einer Stadt<sup>8</sup> (Dahl, 1961:91). Basierend auf der Vielzahl weiterer Fallstudien wurde dann versucht, Machtkonstellation hinsichtlich ihrer Strukturmerkmale zu systematisieren (z.B. monolytische/polylytische Modelle vs. pluralistische Modelle). Trotz der Vielzahl der damit protokollierten Machtkonstellationen lassen sich doch basale Strukturmuster feststellen: (1) *Akteur-Akteur-Beziehungen*. Diese Beziehungen sind relativ stabil und verbinden Akteure vor allem im Informationsaustausch. Sie sind die Basis späterer politischer Koalitionsbildung. (2) *Akteur-Entscheidung-Verbindungen*. Die Entwicklung einer Gemeinde kann als "ein kontinuierlicher Fluß kontroverser Entscheidungen" (Knoke, 1990: 123) beschrieben werden. Dabei sind, je nach

---

<sup>7</sup>Hunter identifizierte eine Gruppe von kommunalen Meinungsführern (community informants), die die zehn einflußreichsten Personen aus viel Sektoren (civic, government, business und status-society) nennen und im Hinblick auf ihre Fähigkeit, andere zu führen, einschätzen sollte.

<sup>8</sup> Wie stark die gewählte Methode das Ergebnis determiniert, beschreibt Knoke: "...centralized or pyramidal structures seemed to be uncovered when a researcher (frequently a sociologist) relied on reputational methods, but decentralized or factionalized structures were often found when analysts (usually political scientists) followed the decision approach" (Knoke, 1990: 124, auch Mizruchi/Galaskiewicz, 1994:239).



Bedeutung, kontroverse Entscheidungen von einem bestimmten und begrenzten Kreis von beteiligten Akteuren umgeben. (3) *Entscheidung-Entscheidung-Verknüpfung*. Je nach Bedeutung sind Entscheidungen unterschiedlich eng miteinander verknüpft. Sie sind eng verknüpft, wenn sie einen konstanten Kreis von Akteuren beschäftigen und schwach verknüpft, wenn sich die Zusammensetzung der Akteure stark verändert (Knoke, 1990: 123).

Aus der Synthese von *reputational approach* und *decisional approach* in einer Netzwerkperspektive war die "Community Power"-Forschung in der Lage, Position und Motivation von kommunalen Netzwerkakteuren zu eruieren. Perrucci/Pilisuk (1970) identifizierten für West Lafayette, Indiana, 26 sogenannte *interorganizational leaders*, die ein stabiles Machtnetzwerk bildeten, das bei jeder wichtigen Entscheidung in der Stadt aktiviert werden konnte. Wichtig ist, daß "the key social structure was the resource network itself, not the individual participants" (Perrucci/Pilisuk, 1970: 1056). Kritisch anzumerken ist, daß zwar in dieser Studie die gemeinsamen Eigenschaften dieser *ruling elite* abgebildet wurde, wie z.B. gleiche Wertsysteme, starke soziale Bindung, Perrucci/Pilisuk es aber versäumten, die inhaltlichen Orientierung des Netzwerkes und den tatsächlichen politischen Output zu erforschen (Knoke, 1990: 127).

Eine der umfangreichsten quantitativen "Community Power"-Studien wurde von Laumann, Pappi et al. in den siebziger und achtziger Jahren in 3 Städten Deutschlands und der USA in insgesamt 4 Einzelstudien durchgeführt (u.a. Laumann/Pappi, 1973, 1976:271; Laumann/Marsden, 1979, Galaskiewicz; 1979a, 1979b; Pappi/Melbeck, 1984). Dabei demonstrieren sie "the full potency of network analysis theories and methods for producing startling insights into collective action ... these studies represent the state of the art in community power research"<sup>9</sup> (Knoke, 1990: 128-129).

Ihr Forschungsdesign basierte auf Parsons "funktionalem Subsystem Konzept" (AGIL)<sup>10</sup>. Mittels dieses Konzeptes wurden Finanz-Netzwerk, Informations-Netzwerk und das Netzwerk "der moralischen Unterstützung" mit den wichtigsten Entscheidungsträgern der Kommunen als Akteuren untersucht. Als determinierender Faktor der Machtstruktur wurde die Zentralität von Individuen und Organisationen in diesen Ressourcen-Netzwerken der Kommunen identifiziert. Im einzelnen wurden daraus folgende Erkenntnisse abgeleitet:

(1) Akteure, die von anderen Entscheidungsträgern in der Stadt als einflußreich angesehen werden, stehen auch tatsächlich im Zentrum der kommunalen Ressourcennetzwerke. Dabei

---

<sup>9</sup> Sicherlich ist diese Einschätzung durch die gemeinsame Forscherfreundschaft nicht ganz ungefärbt.

<sup>10</sup> Das Konzept betont, daß es zur Untersuchung von Machtstrukturen zwingend notwendig sei, die Entscheidungsträger in Organisation und Institutionen und deren Funktionen als Untersuchungsgegenstand zu betrachten. Die Hauptfunktionen dieser Entscheidungsträger sind "adaptive" (Unternehmen, Banken), "goal-attainment" (Regierung, Judikative), "integrative" (Verbände, Gewerkschaften, Parteien) und "latent pattern maintenance" (Schule, Religion, Kultur, Gesundheitseinrichtungen). Zwischen und innerhalb dieser Organisationen werden Medien ausgetauscht. Diese Medien sind Geld (adaptive), Einfluß (integrative), politische Macht (goal-attainment) und Wertvorstellungen (pattern-maintenance) (Parson, 1963, 1974).

handelt es sich meist um Top-Manager der Verwaltung, der größeren Unternehmen und Banken. Klein- und mittelständische Unternehmer, religiöse, schulische und wissenschaftliche Führungskräfte spielen nur eine periphere Rolle. Ihre Reputation als "einflußreiche Macher" erwerben sich die zentralen Akteure durch die Glaubwürdigkeit ihrer Informationen und Entscheidungen und durch ihre Fähigkeit mit verschiedenen Interessenträgern interagieren zu können (Laumann/Pappi, 1976: 142). Der Zusammenhang zwischen Reputation und Position trägt gewissermaßen Züge einer "self-fulfilling prophecy":

Zentrale Akteure gelten als einflußreich und haben daher mehr Kontakte mit anderen Entscheidungsträgern. Dadurch haben sie mehr Zugang zu Ressourcen. Sie werden mächtiger; die Autonomie ihrer Organisation steigt. Die zentralen Akteure sind/erscheinen einflußreicher etc..

(2) Zentrale Akteure sind mit hoher Wahrscheinlichkeit an den entscheidenden politischen Kontroversen der Stadt beteiligt. Es gelingt ihnen außerdem, aufgrund ihrer vielzähligen Kontakte, andere Akteure zu mobilisieren. Innerhalb dieser Koalitionen bilden sich wiederum Cluster von Akteuren mit ähnlichen Positionen (Galaskiewicz, 1989). Allerdings sind auch diese Cluster keine stabile Schichten, sondern fluktuierende Muster politischer Koalitionen. Ungeklärt bleibt allerdings, wie Entscheidungsfindungsprozesse innerhalb eines solchen Clusters ablaufen.

(3) Zentrale Akteure erzielen mit größerer Wahrscheinlichkeit das gewünschte Ergebnis in politischen Kontroversen. Entscheidend für politische Erfolge ist die Fähigkeit, größere Quantitäten politischer Ressourcen zu mobilisieren und zu koordinieren. Dabei spielt das Vertrauen der Koalitionspartner in die Meinungsführer eine große Rolle. Aufgrund ihres guten Rufes haben es zentrale Akteure leichter, tragfähige Koalitionen zu bilden. Es verwundert daher nicht, daß Laumann/Pappi in der Lage waren, den Ausgang von politischen Kontroversen korrekt zu prognostizieren. Dazu genügte es, die Meinung der Gruppe mit dem höher eingeschätzten Einflußpotential zu identifizieren, weil sich diese Meinung folgerichtig im kommunalen Entscheidungsprozeß durchsetzte (Laumann/Pappi, 1976:99).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Aldrich und Whetten (1981) in ihrer Untersuchung der Implementationsgeschwindigkeit von Innovationen in Städten. Sie argumentieren, daß Netzwerke umso offener für Veränderungen und Innovationen sind, je stärker Macht und Einfluß innerhalb des Netzwerkes zentralisiert sind, vorausgesetzt, daß die Veränderungen mit den Interessen der wichtigsten Organisationen kompatibel sind (Aldrich/Whetten 1981).

Zusammenfassend lassen sich aus dem Bereich der Interessenvermittlungssysteme und "Community Power"-Forschung für das Management von ION folgende zentrale Ergebnisse konstatieren:

- Ressourcenabhängigkeit ist ein Hauptproblem für alle Organisationen. Durch eine enge Verbindungen zu ressourcenreichen Organisationen in ION versuchen Organisationen, Ressourcen dauerhaft und sicher zu beziehen.
- ION entwickeln sich auf Basis von persönlichen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern. Diese persönlichen Beziehungen beeinflussen die Rolle und Positionen von Organisationen im ION. Allerdings existieren in einem einmal etablierten ION Organisationsbeziehungen unabhängig von den jeweiligen individuellen Akteuren.
- Das Machtsystem in ION von Kommunen ist geprägt durch fluktuierende Machtzentren und vertrauensvolles Verhandeln. Allerdings ergeben sich deutliche Machtungleichgewichte zugunsten von zentralen Akteuren, die über mehr Beziehungen und besseren Zugang zu Ressourcen verfügen. Damit können zentrale Akteure ihre eigene Entwicklung und die inhaltliche Ausrichtung des ION besser gestalten als periphere Akteure.

### 1.2 ION in der wirtschaftlichen Arena

Obwohl Unternehmenskooperationen schon frühzeitig ein Thema in der Betriebswirtschaftslehre waren (z.B. Grochla, 1959), rückten ION als eigenständige Organisationsformen erst in den letzten 10 Jahren in den Fokus der Managementliteratur. Unter Synonymen wie "Dynamic Networks" (Miles/Snow, 1986), "Hybrid Forms" (Powell, 1987) oder "Strategic Networks" (Jarillo, 1988) wurde der Bedeutung, die ION in der Managementpraxis bereits hatten, von den Managementforschern Rechnung getragen. Recht euphorisch wurden und werden ION als "The Organization of the Future" (Hinterhuber/Levin, 1994) oder als "21st century organization" (Nolan et al., 1988, 1989 und Miles et al., 1992) tituliert.

Dabei werden ION mit Bezug auf die "Neue Institutionenökonomie"<sup>11</sup> meist als intermediäre Organisationsform zwischen "Markt" und "Hierarchie" angesiedelt (u.a. Powell, 1987, Lebleci/Salancik 1982, Thorelli, 1986, Sydow, 1992), die Vorteile der beiden Gegenpole vereint: Die Flexibilität des Marktes mit der Verlässlichkeit der Hierarchie<sup>12</sup>.

Wie empirische Studien zu interorganisationaler Kooperationen belegen, sind Unternehmensnetzwerke ein weitverbreitetes Phänomen. Darin wird belegt, daß Netzwerke über Länder-, Branchen- und Funktionsgrenzen hinweg Verbreitung finden (Übersichten in: Powell, 1987,

---

<sup>11</sup> Im Mittelpunkt der Neuen Institutionenökonomie steht die Analyse von Institutionen (z.B. Märkte, interorganisationale Netzwerke, Organisationen). Wichtig im Rahmen der theoretischen Beschäftigung mit ION ist vor allem der von Williamson entwickelte Transaktionskostenansatz (siehe Kapitel 2) (Ebers/Gotsch, 1993: 193).

<sup>12</sup> Kritiker werfen dieser trichotomischen Betrachtungsweise mangelnde normative Präzision vor und verweisen auf den eigenständigen Charakter von ION als Organisationsform jenseits von "Markt" und "Hierarchie" (Powell, 1990; Teubner, 1992; Krebs/Rock 1994).

1990, Scott, 1991; Sydow 1992: 19-54; Grandori/Soda, 1995; siehe auch Turnbull/Valla, 1986; kritisch dazu Pohlmann et al., 1995). Vor allem junge Branchen der "Zukunftsindustrie", wie Biotechnologie oder Mikroelektronik, gelten aufgrund des komplexen und teuren Forschungs- und Entwicklungsbedarfs und der rapiden technischen Entwicklung als besonders "vernetzt" (Powell, 1987: 73; Duysters/Hagedoorn, 1995; Voskamp/Witte, 1994; Barley et al., 1992; Powell/Brantley, 1992). In diesem Zusammenhang wird vor allem auf die Funktion von Netzwerken bei der Innovationsgenerierung- und dissemination hingewiesen (Hahn et al. 1995, Lundvall, 1993; DeBresson/Amesse, 1991)<sup>13</sup>.

### 1.2.1 Kooperationsformen

Ein wichtiger Orientierungspunkt in der Literatur zu Unternehmensnetzwerken ist die Unterscheidung hinsichtlich der Form der Kooperation. Prinzipiell wird zwischen 3 verschiedenen Formen der Kooperation zwischen Unternehmen unterschieden.

*Horizontale Kooperationen*, bei denen Unternehmen, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette stehen, zusammenarbeiten. Mittels dieser "Strategischen Allianzen" versuchen konkurrierende Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Dritten zu erzielen. Die Kooperation ist dabei auf bestimmte Unternehmensfunktion, z.B. Forschung & Entwicklung oder Vertrieb beschränkt. Tendenziell sind Kooperationen dieser Art kurz- bis mittelfristig. (Backhaus/Meyer, 1993: 330; Hinterhuber/Levin, 1994: 47; auch Albach, 1992, Lewis, 1991, Porter/Fuller 1986)

*Vertikale Kooperationen* (Value Added Partnerships, Systemische Rationalisierung) zwischen Unternehmungen, die auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen stehen. Dabei übernehmen subordinierte Unternehmen Funktionen des Hauptunternehmens und werden im Gegenzug stärker in die Ablaufprozesse des Hauptunternehmens integriert und vertraglich stärker an das Hauptunternehmen angebunden (Zulieferer übernehmen beispielsweise Entwicklungsfunktion des Abnehmers). Aus Sicht des Hauptunternehmers entspricht dies der Strategie einer funktionalen *Externalisierung*<sup>14</sup>, auch "vertical disaggregation"<sup>15</sup> (Miles/Snow 1986, Powell 1987,

---

<sup>13</sup> Selten wird das in der Netzwerkanalyse entwickelte methodische Instrumentarium dabei rigoros eingesetzt. Die Mehrzahl der Studien begrenzt sich in der Regel auf deskriptive Analysen von Strukturen und Prozessen in ION. Als die Regel bestätigende Ausnahmen seien hier die Studien von Burt (z.B. 1979, 1980) genannt.

<sup>14</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird auch von einer Rückwärtsintegration (enge Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Produzenten) oder Vorwärtsintegration (Kooperation zwischen Unternehmern und Vertriebsorganisationen) gesprochen (Pohlmann et al., 1995: 11).

<sup>15</sup> Die Grenzen einer solchen *vertical disaggregation* zeigen sich in der von *Business Week* eindringlich skizzierten "hollow organization" (*Business Week* vom 3. März 1986). Das ist eine Unternehmung, die Ideen aufkauft, von Design- und Ingenieurbüros entwickeln läßt, von Subkontraktunternehmen produzieren läßt und über Franchising-Unternehmen vertreiben läßt. Für Prahalad/Hamel (1990) steht ein solches Unternehmen

1990). Kooperationen dieser Art sind meist langfristig angelegt. (Backhaus/Meyer, 1993: 330-331, Hinterhuber/Levin: 47, Johnston/Lawrence, 1989, Altmann/Sauer, 1989)

*Diagonale Kooperation* in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Branchen und verschiedener Wertschöpfungsstufen, die zur Erzielung von Synergieeffekten und zur Erschließung von interdisziplinären Märkten zusammenarbeiten (vor allem im Multi-Media Bereich lassen sich solche Kooperationen beobachten). Hinsichtlich des Zeithorizonts der Zusammenarbeit lassen sich keine endgültigen Aussagen treffen (Hinterhuber/Levin, 1994:47, Gomes-Casseres, 1994: 63)<sup>16</sup>.

### 1.2.2 Regionale Netzwerke

Einen Markstein für die Untersuchung von Unternehmenskooperation und Netzwerke setzten Piore/Sabel 1985. Sie prognostizierten das Ende der Massenproduktion und sahen die Zukunft von Industrienationen in der von ihnen entwickelten *Strategie der flexiblen Spezialisierung*, die durch einen hohen Grad an dezentraler Produktion, Einsatz flexibler Technologien auf Grundlage hoher handwerklicher Qualifikation gekennzeichnet ist (Piore/Sabel, 1985). Die von ihnen als Prototypen dieser Strategie qualifizierten regionalen Netzwerke wurden in der Folgezeit der Gegenstand einer Vielzahl von Untersuchungen<sup>17</sup>.

Regionale Netzwerke sind in Wirtschaftsräume gebettete Agglomerationen von Unternehmen, die durch einen hohen Grad sowohl vertikaler als auch horizontaler Unternehmensnetzwerke geprägt sind. Beispiele solcher regionaler Netzwerke sind Silicon Valley und Route 128 in den USA im Bereich Mikroelektronik, Baden-Württemberg im Bereich Maschinenbau und die Region Emilia Romagna in der Textilindustrie. (Piore/Sabel 1985: 150-185, Sydow, 1992: 37-51)

Welche Entstehungsfaktoren für die hohe regionale Konzentration von Netzwerken verantwortlich ist, soll zunächst am Beispiel der Route 128 gezeigt werden. Anhand einer exemplarischen Netzwerkorganisation (Benetton) soll dann die Struktur eines solchen regionalen Netzwerkes aufgezeigt werden.

---

kurz davor, seine Unternehmensidentität zu verlieren, weil es versäumt, Kern-Kompetenzen zu entwickeln bzw. zu kultivieren (Pralhad/Hamel, 1990: 82).

<sup>16</sup> Dies strikte Trennung ist eher theoretischer Natur, weil, wie später gezeigt wird, sich in der Praxis die Grenzen zwischen Kooperationsformen verwischen.

<sup>17</sup> Skeptiker bezweifeln allerdings, daß regionale Netzwerke tatsächlich die Vorboten der industriellen Zukunft sind und verweisen auf die zeitliche, räumliche und sektorale Reichweite dieser Organisationsform (Sayer: 1989).

### *Fallbeispiel 1: Route 128 oder wie ein regionales Netzwerk entsteht*

Wie Nohria (1992) eindrucksvoll am Beispiel der Route 128<sup>18</sup> zeigt, beruht die verdichtete Vernetzung dort nicht alleine auf dem hohen Innovations- und Kooperationsbedarf der dort ansässigen High-Tech Unternehmen, sondern hat konkrete Ursachen in der Kooperationskultur der Region. Und diese wiederum geht zurück auf eine Organisation, im besonderen auf deren Präsidenten: Carl Taylor Compton, Präsident des MIT (Massachusetts Institute of Technology) in den 30-er Jahren, legte die Grundlage, auf der Route 128 entstehen sollte. Er unterstützte seine Kolleginnen und Kollegen am MIT darin, sich in private Unternehmen zu engagieren. Für ihn bedeutete dieses Engagement in High-Tech Gründungsfirmen einen wichtigen Aspekt des Technologietransfers zwischen universitärer Forschung und kommerzieller Anwendung:

"The MIT policy of close industry-university relationships was unique for the 1930s, almost heretical in its days. But to the great advantage of the local economy in the Boston area, it worked ... in the early 1940s federal funding for wartime research went to MIT research laboratories, which spun-off engineer entrepreneurs who took a "hot idea" for a technological innovation from the banks of the Charles River out to Boston's western suburbs on Route 128 in the form of a new company" (Rogers/Larsen zit. in Nohria, 1992: 252-253).

Bis in die 80-er Jahre hinein trugen die Spin-offs<sup>19</sup> des MIT maßgeblich zum Erfolg der Region bei (Birch, 1980). Mit den kleinen High-Tech Unternehmen entstand ein Fundament sozialer und organisationaler Beziehungen zwischen Kapitalgebern, Unternehmern und jungen Ingenieuren, das die Grundlage für den weiterführenden Erfolg war. Diese Beziehungen waren gekennzeichnet durch enge persönliche Kontakte. "Man kannte sich" entweder vom MIT selbst oder aber von den nahegelegenen Eliteuniversitäten (Harvard University). Insofern war die Route 128 ein "hausgemachter" und nicht wie im Falle des Silicon Valley ein "importierter" Erfolg (Nohria, 1992: 255), der sicherlich durch das hohe Ausbildungs- und Mobilitätsniveau der Arbeitskräfte dort geprägt war (Voskamp/Witte, 1994:221). Die Geschichte der Route 128 zeigt aber auch deutlich, "welche Schlüsselrolle einige wenige zentrale Organisationen<sup>20</sup> in der Entwicklung der Struktur von Unternehmensnetzwerken in der Region hatten" (Nohria, 1992: 255).

---

<sup>18</sup>Route 128 ist die Autobahn, die um Boston herum führt und entlang derer sich in den letzten 50 Jahren High-Tech Unternehmen der Mikroelektronik angesiedelt haben. Die Region "Route 128" gilt als eine der innovativsten Wachstumsregionen der USA (Piore/Sabel, 1985, 268-280).

<sup>19</sup>Ein "Spin off" ist eine "zumeist technologieorientierte Ausgründung durch die Inkubatororganisation, deren (ehemalige) wissenschaftliche Mitarbeiter als Transfermedium für technologisches Wissen fungieren" (Sydow, 1992: 65).

<sup>20</sup>Neben dem MIT waren das vor allem DEC (Digital Equipment Corporation) eines der ersten Spin-Offs und ARDC (American Research and Development Corporation), die erste U.S. Amerikanische Bank (Stiftung) speziell für Existenzgründungen.

### *Fallbeispiel 2: Benetton und das regionale Netzwerk der Textilindustrie in Norditalien*

Benetton gilt als eines der erfolgreichsten europäischen Unternehmen der achtziger Jahre<sup>21</sup>. Als Ursache für diesen Erfolg wird vor allem die innovative "Architektur" des Unternehmens angesehen; Benetton gilt als "Musterbeispiel eines Unternehmensnetzwerkes" (Hinterhuber/Levin, 1994: 44; siehe auch Sydow, 1992: 32; Belussi, 1987: 4, 69). Dabei erstreckt sich die Quasi-Integration von Benetton nicht nur rückwärts (auf die Zulieferer) sondern auch vorwärts auf den Vertrieb: Benetton bezieht seine Textilien über ein Netz von etwa 350 rechtlich selbständigen Lieferanten. Dabei handelt es sich um kleinere Textilfabriken, die meist von Eigentümer-Unternehmern geführt werden, die wiederum von einem Netz von Subkontrakt-Unternehmern - kleinere Betriebe mit bis zu 10 Beschäftigten oder Heimarbeiter(innen) - umgeben sind, mit denen sie in langfristigen Beziehungen stehen (Sydow, 1992: 33). Eine zentrale Rolle in diesem Zulieferer-Netzwerk spielt der *Impannatore*, ein unabhängiger Broker, der die Beziehungen zwischen den Subunternehmern und Sub-Sub-Unternehmern und den Abnehmer organisiert und für Preisgestaltung und Auftragsvergabe verantwortlich ist<sup>22</sup>. Dieser Broker hat dabei eine Rolle, die weit über die koordinierende Funktion hinausgeht: Sie kaufen die Rohmaterialien ein, sie sind am Stoffdesign beteiligt, für Verträge verantwortlich und kümmern sich um den Transport und den Verkauf der Textilien. Sie sind aber auch "Change & Learn Agents" der kleineren Produzenten. Sie unterstützen sie bei internen Prozeßoptimierungen, liefern ihnen Informationen über neue Trends und zeichnen für den internen Informationsfluß verantwortlich (Johnston/Lawrence, 1991: 196-197). Zwischen den kleinen Unternehmern und zwischen den Unternehmern und dem *Impannatore* haben sich im Laufe der Zeit enge persönliche Beziehungen entwickelt, die oftmals von familiären Beziehungen ergänzt bzw. getragen sind (Sydow, 1992:48).

Die Distribution der so produzierten Textilien erfolgt ausschließlich über ein Netzwerk von über 4000 Franchise-Geschäften, die entsprechend den Vorgaben Benettos ausgestattet und geführt werden. Zwischengeschaltet sind 75 selbständige, auf Provisionsbasis arbeitende Verkaufsgagenturen. Diese Agenturen präsentieren die Kollektionen den Einzelhändlern, nehmen Bestellungen entgegen, koordinieren die regionalen Werbeaktivitäten u.v.m. (Sydow, 1992: 33). "The functions of these sales agents are crucial in the Benetton 'information system'" (Belussi, 1987: 31). Belussi faßt die Erfolgsfaktoren Benettos wie folgt zusammen: (1) Flexibilität des Netzwerkes auf allen Produktionsstufen, (2) zentrale strategische Kontrolle

---

<sup>21</sup> Als ein Indiz dafür mag die Tatsache dienen, daß Benetton Aufnahme in die "Top-Ten Liste der erfolgreichsten Unternehmen Europas" fand. (Kay, 1993 zit. in Hinterhuber/Levin, 1994: 44)

<sup>22</sup> Sydow weist darauf hin, daß der *Impannatore* sein historisches Vorbild im "Verlagssystem" (putting-out system) des Frühkapitalismus hatte, wie es vor allem in der Metallwaren-, Uhren-, Holzverarbeitungs- und besonders in der Textilindustrie bis um 1870 typisch war. Es zeichnete sich dadurch aus, daß "rechtlich selbständige, auf Teilfunktionen der Produktion spezialisierte Handwerker und Heimarbeiter(innen) gegen Stückpreise Vorprodukte weiterverarbeiten. Den Abschluß entsprechender Verträge (externe Kontrakte), die Bereitstellung der Rohstoffe und Vorprodukte, die zwischenbetriebliche Koordination sowie die Vermarktung der Fertigprodukte übernimmt der 'Verleger'" (Sydow, 1992: 59, u.a. auch Kieser, 1983).

durch die Benetton Familie, (3) die Bedeutung von Koordinations- und Informationsleistungen, (4) besondere technische Fähigkeiten der kleinen Unternehmer im Norden Italiens (Belussi, 1987: 5).

Die prominente Position der Broker-Stelle sowohl am Anfang als auch am Ende des Benetton-Netzwerkes, mit der wichtigen Funktion, Informationen und Ressourcen von und zu der zentralen Organisation zu koordinieren und bündeln, ist eine keinesfalls untypische Netzwerkkonfiguration. Im Gegenteil, die Bedeutung von Brokern als Vermittler zwischen Netzwerkpartnern wird in der Literatur generell als essentiell für das Funktionieren von ION betrachtet (u.a. Knoke, 1990: 145, Marsden, 1982: 202-218, Aldrich, 1982: 281-293, Gould/Fernandez, 1989).

### 1.2.3 Internationale Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke lassen sich nicht in regionale oder nationale Grenzen einfassen. Vielmehr sind sie gerade im globalen Kontext eine häufig zu beobachtende Konfiguration, was sicherlich mit darauf zurückzuführen ist, daß die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen hier eine lange Tradition vorweist. Während lange Zeit allerdings die Philosophie vorherrschte, Kooperation, oftmals durch gesetzliche Regelungen und Marktprotektion erzwungen, sei nur die zweitbeste Alternative zum Alleingang, scheint die Kooperation zwischen Unternehmen inzwischen an Bedeutung zu gewinnen. Dabei wird das traditionelle Vorgehen, bei dem das multinationale Unternehmen mit dem lokalen Partner kooperierte, um Zugang zu dem nationalen oder regionalen Markt zu erhalten, zunehmend durch strategische Allianzen ersetzt. Diese strategische Allianzen haben allerdings mehr und mehr nicht nur eine nationale, sondern eine globale Ausrichtung (Contractor/Lorange, 1988: 4). Das zeigt sich auch darin, daß die Netzwerkkonzepte Einzug in die Literatur des internationalen Managements gehalten hat. Bartlett/Goshal (1989) propagieren ein "integrated network" als die Organisationsform transnationaler Unternehmen, das sich durch dezentrale Entscheidungszentren, interdependente Einheiten und hohe Mobilität von Humankapital, Informationen und Ressourcen auszeichnet, wodurch lokale und globale Potentiale ausgeschöpft werden sollen. Ähnlich argumentieren Hedlund/Rolander (1990), die multinationale Unternehmen idealiter als heterarchische Organisation erfassen<sup>23</sup>. Johanson et al. (1994) schließlich betrachten das Engagement in existierenden nationalen Netzwerken als notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Aktivität von internationalen Unternehmen auf nationaler Ebene.

---

<sup>23</sup> Siehe auch Suckfüll, "Das Transnationale Organisationsmodell", 1994; Wimmer, "International integrierte Unternehmenskommunikation", 1994



Wie ein solches internationales Netzwerk nun tatsächlich funktioniert, soll im nachfolgenden Beispiel dargestellt werden, das vor allem wegen der diagonalen Kooperationsbeziehungen im Netzwerk interessant ist. Welche Faktoren zum Erfolg und Mißerfolg des Managements eines ION beitragen können, soll dann anhand dieses Fallbeispiels im Anschluß diskutiert werden.

### *Fallbeispiel 3: Evolution und Degeneration eines Netzwerkes: Der Fall "Mips" 1987-1992*<sup>24</sup>

*Mips Computer Systems* war ein kleines Unternehmen aus dem Silicon Valley, das bewußt versuchte, mittels der Schaffung eines Netzwerkes seine neue Mikroprozessortechnologie zu vermarkten und damit in Konkurrenz zu etablierten Firmen wie Sun Microsystems, IBM und Hewlett-Packard zu treten. Der gemeinsame Markt dieser Konkurrenten war intelligente Computertechnik in Form von RISC (Reduced Instruction-Set Computing). Mit der Schaffung seines RISC Netzwerkes versuchte *Mips* Intel, Motorola, Sun und andere Halbleiterhersteller herauszufordern, die alle an der Entwicklung ihres eigenen RISC Chip arbeiteten, der später in Workstations eingesetzt werden sollte. Um an Größe zu gewinnen, kooperierte *Mips* zunächst mit NEC, Siemens, Toshiba, LSI Logic und zwei kleineren Unternehmen, die ihre Chips in Lizenz fertigten. Es gelang *Mips* anschließend u.a. DEC, Silicon Graphics, Bull, Nixdorf und Olivetti zu überzeugen, ausschließlich seine Chips zu verwenden. Gleichzeitig nahm *Mips* Kontakte mit Softwarehäusern und größeren Computerhändlern auf, um sowohl die nötige Software als auch den nötigen Vertrieb sicherzustellen. Mit der wachsenden Größe wurden auch andere wichtige Akteure aufmerksam. So traten neben anderen Firmen auch Compaq und Microsoft dem entstandenen Netzwerk bei. Innerhalb weniger Monate hatten sich über 150 Firmen dem Netzwerk angeschlossen, um an einem neuen Standard für Personal Computers, dem ACE (Advanced Computing System), mitzuarbeiten.

Interessant in der Entwicklungsgeschichte des *Mips* Netzwerkes waren die unterschiedlichen Rollen, die verschiedene Firmen zu verschiedenen Zeitpunkten einnahmen. Durch die frühe Zusammenarbeit mit Kubota, einem japanischer Maschinenhersteller, der seine Produktpalette im Bereich Computer erweitern wollte, gelang es *Mips* das nötigen Kapital zu akquirieren, um einen aktiven Netzwerkaufbau zu betreiben. Durch den Beitritt von DEC erhielt das *Mips* Netzwerk die nötige Legitimation in der Computerbranche, was wiederum NEC und Siemens veranlaßte, sich zu engagieren. Mit dieser kleinen Gruppe mächtiger Verbündeter gelang es *Mips* dann weitere Akteure zu gewinnen. Aber erst die Mitarbeit von Microsoft und Compaq ermöglichte es, die ACE Initiative zu lancieren.

Diese diagonale Integration verschiedener Unternehmen war eine strategische Entscheidung von *Mips* als zentralem Akteur. Bewußt suchte sich *Mips* Partner, die für den zukünftigen Erfolg des Netzwerkes von Bedeutung waren. Aus diesem Grund sicherte sich *Mips* die

---

<sup>24</sup> Der Fall ist ein Kondensat des Vergleichs verschiedener RISC Netzwerke aus Gomes-Casseres, 1994: 62-74

Zusammenarbeit mit diversen Hard- und Softwareproduzenten. Das geschah nicht nur unter Forschungs- und Entwicklungsgesichtspunkten, sondern vor allem im Hinblick auf Fragen gemeinsamer technischer Standards. Um sich auch die Gunst der Systemproduzenten zu sichern, verpflichtete sich *Mips* sogar, den Verkauf seiner eigenen fertigen Systeme einzuschränken. Den Zutritt auf den europäischen bzw. japanischen Markt schließlich versuchte *Mips* durch die Zusammenarbeit mit dortigen Partnern zu gewährleisten.

Um die Kooperation im Netzwerk zu maximieren und die interne Konkurrenz möglichst zu minimieren, arbeitete *Mips* nur mit 6 Halbleiterherstellern zusammen, die so ausgewählt wurden, dass jedem Halbleiterhersteller ein profitables geographisches Gebiet zufiel. Gleichzeitig versucht *Mips* Interessenkonflikte dadurch zu verhindern, daß es nur mit Halbleiterproduzenten zusammenarbeitete, die nicht Teil eines anderen RISC Netzwerkes waren.

Die Steuerung des ganzen Netzwerkes übernahm *Mips* selbst, was sich als relativ schwierige Aufgabe herausstellte: Robert Milder, Geschäftsführer von *Mips* bis 1991 beschrieb das Management des ION folgendermaßen: "Keeping five companies (NEC, Siemens, LSI Logic, Performance Semiconductors und Integrated Device Technology) on the same strategic path can be difficult; it takes diplomacy, time, and energy at the senior level." (Gomes-Casseres, 1994:72).

Daß das einst vielversprechende ION schließlich auseinanderfiel hatte mehrere Gründe. Einer dieser Gründe war das Netz von Abhängigkeiten, in das sich *Mips* mit der Schaffung seines Netzwerkes manövriert hatte. Um mehr Geldgeber für das RISC Projekt zu gewinnen, mußte *Mips* den möglichen Gewinn aus dem RISC Projekt mit seinen Partnern teilen, was die strategische Kapitalmasse von *Mips* reduzierte. Ein weiterer Grund hing mit ACE zusammen. Die Zukunft von *Mips* war stark vom Erfolg von ACE abhängig, der wiederum von der Aktivität solcher zentraler Akteure wie DEC und Compaq getragen war. Weil *Mips* nicht mehr frei über die Gewinne aus seinen technologischen Innovationen verfügen konnte, wurde die finanzielle Situation von *Mips* prekär, was neue potentielle Netzwerkpartner abschreckte. Außerdem wurde *Mips* dazu gezwungen, seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten einzuschränken, wodurch der technologische Vorsprung verloren ging. Ein weiterer Grund lag in dem schnellen Anwachsen auf zeitweise bis zu 150 Firmen. Bereits existierende Konflikte zwischen Kernunternehmen wurden durch den Beitritt neuer Unternehmen und dadurch entstehender Konflikte noch verschärft.

Durch die enorme Größe war *Mips* mit der Koordination des Netzwerkes überfordert und die Effizienz des Netzwerkes ging zurück. *Mips* selbst wurde zum Spielball verschiedener Interessen. Schon bald zeigte das Netzwerk erste Brüche. Als dann die beiden zentralen Akteure DEC und Compaq sich nicht mehr für ACE engagierten, brach das Netzwerk auseinander. Die ACE

Initiative endete im Nichts und *Mips* stand vor dem Aus und wurde schließlich von Silicon Graphics aufgekauft.

Der *Mips* Fall zeigt recht deutlich einige der Schwierigkeiten, mit denen ION Manager(innen) konfrontiert sind:

- 1.) Der Erfolg eines ION hängt ganz entscheidend von der Koordinations- und Integrationsleistung des zentralen Akteurs ab. Neben der tatsächlichen Kapazität der zentralen Organisation diese Funktion ausführen zu können, bestimmt vor allem die Integrität und die Reputation dieser Organisation sowohl innerhalb als auch außerhalb des Netzwerkes über Erfolg oder Mißerfolg.
- 2.) Den Segen der Vernetzung in Form von Synergien und Ressourcen erkaufen sich Organisationen in ION mit dem Fluch der geringeren Autonomie. Sinkt der Autonomiegrad einer Organisation im ION zu sehr, verliert sie die Macht über ihr Schicksal und wird zum Spielball konfligierender Interessen im Netz von Abhängigkeiten.
- 3.) Die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit eines ION hängt von der Diversifikation der beteiligten Organisationen ab. Allerdings steigt mit dem Diversifikationsgrad auch das Konfliktpotential und die notwendige Koordinationsleistung. Es obliegt der Steuerung der zentralen Organisation, das ION im Gleichgewicht zwischen Veränderung und Stabilität zu halten.

Zusammenfassend lassen sich die Erkenntnisse der Unternehmensnetzwerkforschung für das Management von ION m.E. wie folgt beschreiben:

- ION entwickeln sich auf Basis von persönlichen Kontakten und Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern.
- ION werden von einer bzw. mehreren zentralen Organisation(en) gesteuert. Diese zentralen Organisation haben vor allem Koordinations-, Informations- und Problemlösungsfunktionen.
- Die Stabilität von ION ist abhängig von der Steuerungsleistung der zentralen Organisation.

Nachdem wir uns nun ION phänomenologisch genähert haben, erscheint es angebracht, den eingangs präsentierten Rahmen von ION entsprechend der vorgefundenen Ergebnisse zu präzisieren.

### *Interorganisationale Netzwerke - zum zweiten*

Aus diesen Ergebnissen lassen sich m.E. die folgende Prämissen ableiten:

- 1.) Grundlage jeglicher Kooperation zwischen Organisationen sind bereits existierende formelle oder informelle Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern.
- 2.) Die Summe aller Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern verschiedener Organisationen kann analytisch als interorganisationale Beziehungen verstanden werden.
- 3.) Netzwerkorganisationen sind durch interorganisationale Beziehungen verbunden. Diese Beziehungen dienen zum Austausch von Ressourcen (z.B. Geld, Informationen, Wissen). Auf Basis dieser Beziehungen (z.B. Anzahl, Bedeutung) bestimmt sich die Position und Macht einer Organisation im Netzwerk.

Daraus ergibt sich die folgende, modifizierte Definition:

Ein ION ist eine polyzentrische Organisationsform, die von einer oder mehreren zentralen Organisation(en) gesteuert wird und die durch komplex-reziproke Beziehungen kooperativer Natur auf Grundlage relativ stabiler und personaler Verknüpfungen zwischen autonomen Organisationen gekennzeichnet ist.

Selbst nach dieser erneuten Präzisierung bleiben noch Fragen offen: Wieso haben Organisationen Interesse daran, sich in ION zu engagieren? Wieso entwickeln sich stabile Beziehungen? In der nachfolgenden Theoriediskussion soll versucht werden, mögliche Antworten auf diese Fragen zu erörtern.

## 2. Kapitel - Theorieansätze Interorganisationaler Netzwerke

In diesem Kapitel sollen mögliche Theorieansätze zur Erklärung interorganisationaler Zusammenarbeit diskutiert werden. Eine solche Diskussion und Gegenüberstellung mehrerer Ansätze ist deshalb notwendig, weil es bisher an einer singulären ION Theorie fehlt. Dies erklärt sich aus der Vielfalt der wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Kap. 1) und, daraus resultierend, der multiplen paradigmatischen Perspektiven, die das Phänomen ION einzufassen versuchen (Grandori/Soda, 1995: 185; Smith et al., 1995: 17; Sydow, 1992: 224-234).

Weil eine adäquate Darstellung und Diskussion aller möglicher Ansätze den Rahmen dieser Arbeit sprengte, wird die Theoriediskussion auf vier zentrale Ansätze beschränkt<sup>25</sup>. Die Auswahl dieser Ansätze beruht auf der Prämisse, sowohl die Komplexität als auch die Dynamik von ION möglichst umfassend darstellen und erklären zu können. Auf dieser Grundlage werden Erklärungsmodelle ausgewählt, die auf individueller Ebene (Transaktionskostenansatz), organisationaler Ebene (Resource Dependence Ansatz, Interaktionsorientierter Netzwerkansatz) und ION-Ebene (Interaktionsorientierter Netzwerkansatz, Entwicklungsorientierter Managementansatz) argumentieren. Dem dynamischen Aspekt von ION wird in diesem Kapitel dadurch Rechnung getragen, daß sowohl Entstehung (Transaktionskostenansatz, Resource Dependence Ansatz), Etablierung (Interaktionsorientierter Netzwerkansatz), als auch die Entwicklung von ION (Entwicklungsorientierter Managementansatz) abgebildet werden können. Damit wurde gleichzeitig die Repräsentation von ökonomischen, interorganisationalen und systemtheoretischen Ansätzen erreicht. Darüber hinaus sprechen empirische Argumente für die Auswahl gerade dieser vier Ansätze. Während der Resource Dependence Ansatz die ION Forschung lange Zeit als theoretische Grundlage dominierte (Grandori/Soda, 1995: 189; Mizruchi/Galaskiewicz, 1994: 231; Sydow, 1992: 199; Galaskiewicz, 1985: 284), werden ION "derzeit mit keinem Ansatz häufiger und intensiver untersucht als mit dem Transaktionskostenansatz" (Sydow, 1992: 129). Entsprechend divers und umfassend sind die empirischen Untersuchungen zu beiden Ansätzen. Mit der Einschränkung, daß die umfangreichen Untersuchungen zum Interaktionsorientierten Netzwerkansatz bisher nur von Schülerinnen und Schüler der ihn vertretenden IMP-Gruppe durchgeführt wurden, kann auch ihm eine entsprechende empirische Plausibilität bescheinigt werden. Der Entwicklungsorientierte Managementansatz schließlich ist bisher noch nicht auf breiter Basis empirisch überprüft worden. Dafür scheinen sich ION als Forschungsfeld sehr gut zu eignen. Auch im Sinne eines weiterführenden wissenschaftlichen Diskussion wurde er deshalb mit ausgewählt.

Trotz der vorgegebenen Auswahlkriterien ist diese Selektion natürlich Ausdruck subjektiver, persönlicher Präferenzen und somit nur eine Wirklichkeitskonstruktion unter vielen. Für die weitere wissenschaftliche Erforschung von ION muß und soll sie mit anderen Wirklichkeitskonstruktion verglichen werden.

---

<sup>25</sup> Übersichten über mögliche Theorieansätze zur Erklärung von ION bieten u.a. Grandori/Soda, 1995: 183-193 und vor allem Sydow, 1992: 168-224.

### 2.1 Transaktionskostenansatz (TKA) - Kosten und Nutzen von ION

Der TKA erklärt im Kern welche Arten von Transaktionen (die sich in bestimmten kostenrelevanten Charakteristika unterscheiden) in welchen institutionellen Arrangements (die sich ebenfalls hinsichtlich verschiedener kostenrelevanter Charakteristika unterscheiden) relativ am kostengünstigsten abgewickelt und organisiert werden können (Williamson, 1985: 41)

Dazu bedient er sich folgender Argumentationskette:

Eine *Transaktion* ist nach Williamson, in Anlehnung an Commons, die Übertragung von einem Gut oder einer Leistung (Commons, 1934:6).

*Transaktionspartner* sind bestrebt, ihre Transaktionskosten zu minimieren. Das wird dadurch erschwert, daß sich alle Transakteure durch beschränkte Rationalität, Opportunismus und der Tendenz der Eigennutzenoptimierung auszeichnen. Um deshalb aus Eigennutzenmaximierung resultierendes opportunistisches (transaktionskostenerhöhendes) Verhalten zu verhindern, werden Transaktionen in die institutionelle Arrangements (Organisations- bzw. Koordinationsformen) des Marktes, hybrider Arrangements (ION) oder relationaler Arrangements (Organisation) eingebettet. Damit soll ein effizienter Umgang mit Ressourcen sicher gestellt werden.

*Transaktionen* sind charakterisiert durch ex ante Kosten (Informations-, Verhandlungs- und Vertragsabschlußkosten), ex post Kosten (Kosten, die bei der Absicherung, Durchsetzung und eventuelle Anpassung der vertraglichen Vereinbarung entstehen) sowie Produktionskosten. Die Höhe dieser Transaktions- und Produktionskosten wird zum einen durch die mit der Transaktion selbst verbundenen Kosten bestimmt. Diese sind im einzelnen:

(1) *asset specificity* (transaktionspezifische Investitionen)

Das sind beispielsweise Investitionen, die vor der Transaktion notwendig sind, z.B. Investitionen an bestimmten Standorten in Humankapital oder in spezifische Anlagen.

Die Kostenwirkungen transaktionsspezifischer Investitionen sind nicht eindeutig. Ceteris paribus senken sie die Produktionskosten pro Transaktion und erhöhen die Transaktionskosten tendenziell (z.B. erhöhen sie die Opportunitätskosten der Auflösung der Austauschbeziehung). (Ebers und Gotsch, 1993: 221).

(2) *uncertainty*

Mit zunehmender Unsicherheit der Transaktion steigen sowohl ex ante als auch ex post Transaktionskosten. Die ex ante anfallenden Informations-, Verhandlungs- und Vertragsabschluß-

kosten steigen, da mit zunehmender Unsicherheit von den Transakteuren mehr Kontingenzen - Eventualitäten - der Austauschbeziehung berücksichtigt werden müssen.

Die ex post Transaktionskosten steigen c.p. ebenfalls, da mit größerer Unsicherheit die Wahrscheinlichkeit steigt, daß unvorhergesehene Entwicklung eine Anpassung der Vertragsbedingungen erforderlich machen (Ebers/Gotsch, 1993: 221).

(3) *frequency*

Je häufiger Transakteure identische Transaktionen miteinander abwickeln, desto eher lassen sich Skalen- und Synergieeffekte realisieren. Mit steigender Häufigkeit sinken demnach die Produktionskosten wie auch die Transaktionskosten pro Transaktion.(Williamson, 1985: 52ff.).

Zum anderen beeinflusst das umgebende institutionelle Arrangement diese Kosten. Institutionelle Arrangements unterscheiden sich hinsichtlich 4 Dimensionen:

- (1) Anreizintensität (zur effizienten Ressourcenallokation)
- (2) Ausmaß und Kosten der (notwendigen) Kontrolle opportunistischen Verhaltens
- (3) Anpassungsfähigkeit an geänderte Bedingungen
- (4) Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements (Williamson, 1985: 52ff.).

Im Hinblick auf die Abwicklung und Organisation von Transaktionen in den drei grundlegenden institutionellen Arrangements ergibt sich dabei folgendes Bild (vgl. Tabelle 1):

Kostenrelevante Charakteristika alternativer institutioneller Arrangements  
(teilweise verändert, aus Ebers/Gotsch, 1993: 226 nach Williamson, 1991:281)

Tabelle 1

<b>Kennzeichen des institutionellen Arrangements</b>	<b>Markt</b>	<b>ION</b>	<b>Organisation</b>
Anreizintensität, Ressourcen effizient einzusetzen	++	+	0
Ausmaß bürokratischer Steuerung & Kontrolle	0	-	--
Anpassungsfähigkeit			
an veränderte Umweltbedingungen	++	+	0
an veränderte Transaktionsbedingungen	0	+	++
Kosten der Etablierung & Nutzung des institutionellen Arrangements	0	-	--

( ++/-- hoch; +/- mittel; 0 niedrig; + = positive Wirkung auf die Transaktionskosten (Reduktion), - = negative Wirkung auf die Transaktionskosten (Erhöhung))



Die für die Erklärung von ION zentrale These des TKA ist, daß eine gegebene Transaktion unter den genannten Verhaltensannahmen umso effizienter organisiert werden kann, je besser die Charakteristika des institutionellen Arrangements den Anforderungen entsprechen, die sich aus den Charakteristika der abzuwickelnden Transaktion ergeben (Ebers/Gotsch, 1993: 226). Da Märkte nun wenig geeignet sind für Transaktionen, die sich durch große Unsicherheit und Komplexität auszeichnen. Hierarchien andererseits bei sicheren Transaktionen geringerer Komplexität und bei einer Vielzahl von potentieller Transaktionspartner ihren komparativen Vorteil verlieren, können ION sich als effizienteste Organisationsform herausstellen, weil sie Vorteile beider Koordinationsstrukturen unter gewissen Bedingungen miteinander vereinen (Sydow, 1992: 134). Denn ION haben sowohl gegenüber Marktmechanismen als auch gegenüber hierarchischer Koordination Transaktionskostenvorteile<sup>26</sup> (vgl. Abbildung 1):

<p>Transaktionskostenvorteile von ION gegenüber <i>dem Markt, wegen</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• geringere Kosten bei der Suche nach Abnehmern und Lieferanten</li><li>• Einsparung von Kosten bei der Vertragsanbahnung, - aushandlung und -kontrolle</li><li>• besserer Informationsfluß infolge engerer Kopplung</li><li>• Transfer auch nicht-kodifizierten Wissens</li><li>• Übertragung auch wettbewerbsrelevanter Informationen bei besserer Kontrolle über Wissensvermittlung</li><li>• möglicher Verzicht auf (doppelte) Qualitätskontrolle</li><li>• raschere Durchsetzung von Innovation</li></ul> <p><i>der Hierarchie, wegen</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• der Kombination hierarchischer Koordinationsmuster mit dem Markttest</li><li>• gezielte funktionsspezifischer Zusammenarbeit</li><li>• größerer Reversibilität der Kooperationsentscheidung</li><li>• größere Umweltsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems</li><li>• leichtere Überwindbarkeit organisatorischen Konservatismus bei Anpassung an verändertes Umweltverhalten</li></ul>
---

Abbildung 1: Transaktionskostenvorteile von ION (nach Sydow, 1992: 143)

Aus der Abbildung wird deutlich, daß ION als Organisationsform dann sinnvoll erscheinen, wenn unter komplexen, dynamischen Umweltbedingungen flexible und innovative Entscheidungen getroffen werden müssen.

Dem Transaktionskostenansatz wird vorgeworfen, daß er sowohl in der Konzeption als auch in der empirischen Umsetzung einige Makel aufweist. Konzeptionell wird von Kritikern und Kritikerinnen bemängelt, daß der Transaktionskostenansatz weder die unmittelbare Umwelt im Sinne von existierenden personal-sozialen Netzen und Machtstrukturen berücksichtigt, noch die historische Dimension von wirtschaftlichem Handeln integriert. Stattdessen reduziert der

---

<sup>26</sup>Obwohl Williamson selbst die ursprünglich dichotome Aufteilung in Markt und Hierarchie durch intermediäre Koordinationsformen ergänzt hat, dominiert doch die Einschätzung, daß in den meisten Fällen netzwerkartige Arrangements unter Transaktionsgesichtspunkten hierarchischen Organisationsform unterlegen sind (Williamson, 1985, Sydow, 1992: 134)

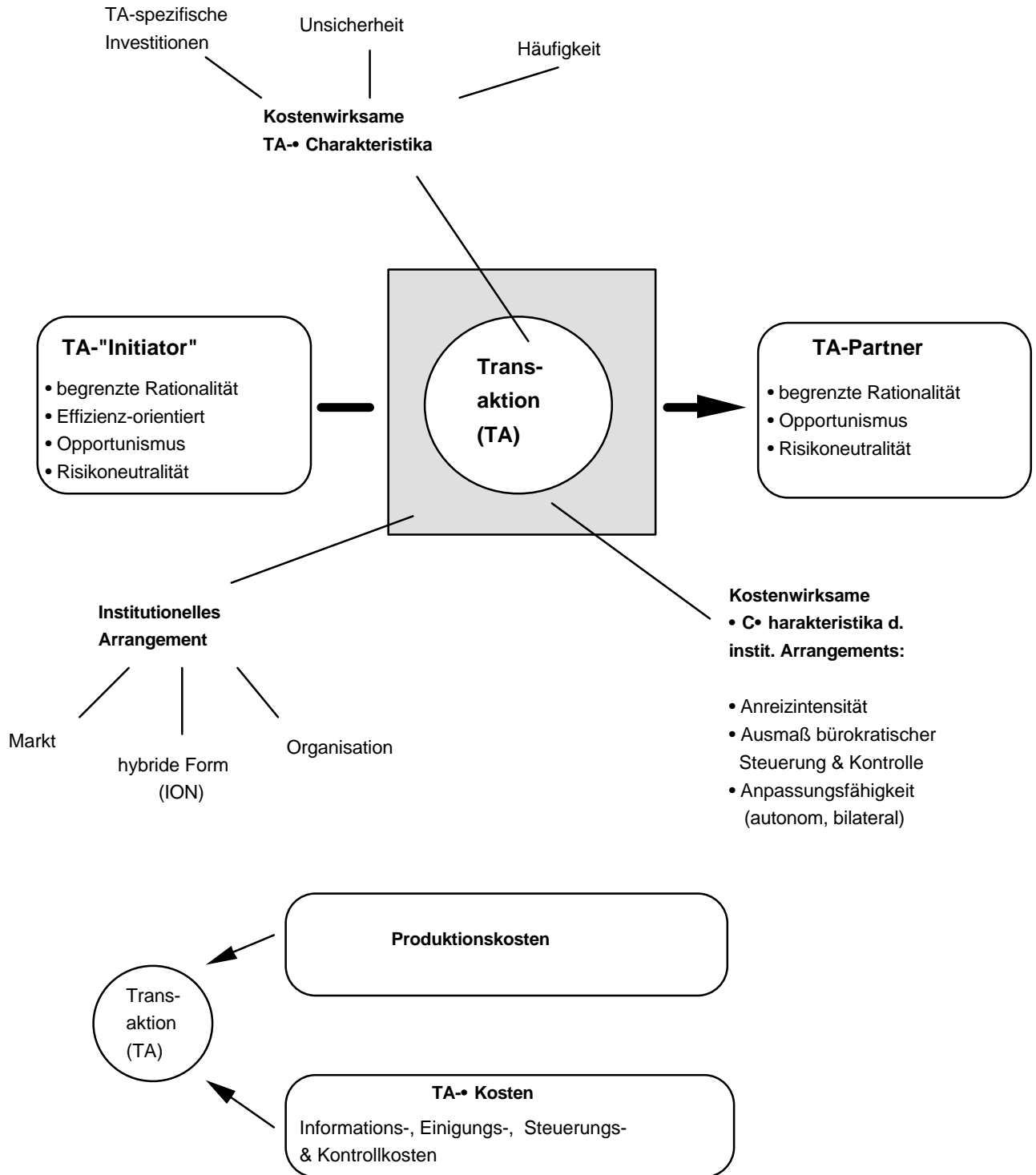
Transaktionskostenansatz ökonomische Handlungen (und damit Organisationsformen) auf singuläre, autonome vertragliche Beziehungen. Daß er dabei von tendenziell opportunistischen Individuen eingeschränkter Rationalität<sup>27</sup> ausgeht, so die Kritikerinnen und Kritiker, ist sowohl aus moralischen als auch aus empirischen Gründen nicht nachvollziehbar (Johanson/Mattson, 1991: 261; Sydow, 1992: 146-162, Ebers/Gotsch, 1993: 242). Empirische Unzulänglichkeiten werden dem Transaktionskostenansatz im Hinblick auf die Quantifizierung der Transaktionskosten vorgeworfen: "Trotz aner kennenswerter Versuche, Transaktionskosten genauer zu definieren, ist dieser Begriff - und mit ihm der Effizienzbegriff - noch immer so unbestimmt, daß sich mit seiner Hilfe jede Organisationsform ex post als effizient ausweisen, d.h. rationalisieren läßt" (so Williamson 1979 selbst zit. nach Sydow, 1992: 146). Graphisch stellt sich der Transaktionskostenansatz wie im folgenden Schaubild 1 dar:

---

<sup>27</sup> Sydow zitiert hierzu zurecht Schneider, mit dem Hinweis, daß der Transaktionsansatz dieses Menschenbild nicht konsequent aufrecht: "Wie können bei eingeschränkter Rationalität über die Wahl von Institutionen gerade streng rationale Vergleiche von Transaktionskosten den Ausschlag geben ? (Schneider, 1985: 1241 in Sydow, 1992: 162)

Schaubild 1

**Transaktionskostenmodell**

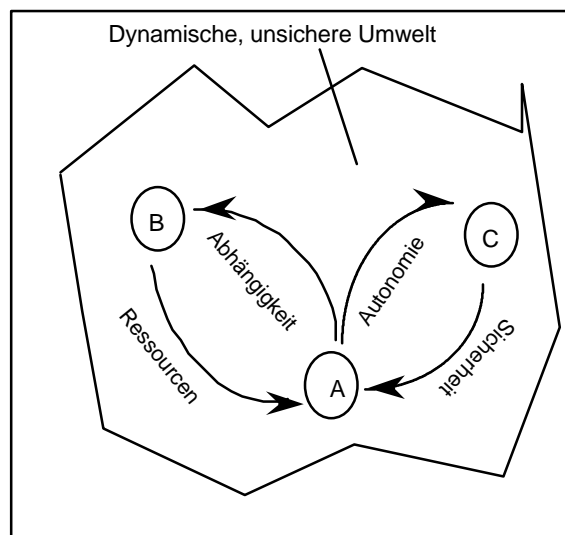


## 2.2 Resource Dependence Ansatz - Organisationen zwischen Abhängigkeit und Autonomie

Der Resource Dependence Ansatz, entwickelt aus der sozialen Austauschtheorie, geht von der Annahme aus, daß "Organisationen fremdbestimmt im ständigen Kampf um Autonomie und Entscheidungsmacht stehen und ständig mit Grenzen und externer Kontrolle konfrontiert sind" (Pfeffer/Salancik, 1978a: 146). Die Fremdbestimmtheit und externe Kontrolle rührt daher, daß Organisationen Ressourcen benötigen, um überleben zu können. Im Regelfall ist nicht jede Organisation im Besitz aller Ressourcen, die sie benötigt. Um benötigte Ressourcen zu erwerben, muß jede Organisation demzufolge mit denjenigen Organisationen interagieren, die im Besitz der gewünschten Ressourcen sind. Folglich sind Organisationen mehr oder weniger von ihrer interorganisationalen Umwelt abhängig. Das Überleben von Organisationen erklärt sich vor diesem Hintergrund aus der Fähigkeit, Umweltkontingenzen zu kontrollieren. (Pfeffer/Salancik, 1978a: 147). Organisationen werden daher bemüht sein, sich ein möglichst großes Maß an Autonomie und Entscheidungsmacht zu erhalten, um auf eine sich verändernde Umwelt flexibel reagieren zu können.

Dabei entsteht für Organisationen eine paradoxe Situation, denn auf der einen Seite sind sie daran interessiert, Stabilität und Sicherheit ihrer Austauschbeziehungen sicherzustellen. Organisationen werden danach streben, konstante Kooperationsstrukturen einzugehen. Auf der anderen Seite zieht jede (institutionalisierte) Kooperationsstruktur den Verlust von Autonomie nach sich. Kurz, Kooperationen reduzieren zwar die Umweltunsicherheit; aber auch die Autonomie einer Organisation. (Pfeffer/Salancik, 1978a: 150, auch Aldrich, 1979: 119; Siehe auch Schaubild 2):

Schaubild 2: Resource Dependence Ansatz



Ziel von Organisationen ist es daher, innerhalb eines Netzwerkes eine strukturelle Autonomie, d.h. eine reduzierte Ressourcenabhängigkeit durch diversifizierte (sowohl nach Anzahl, als auch nach Inhalt) Verbindungen zu erreichen. Diese relative Autonomie erlaubt es Organisatio-

nen, ihre Ziele freier zu verfolgen. Die Hauptaufgabe von Managern in diesem Kontext sehen Pfeffer und Salancik vor allem in ihrer "responsive role". D.h. Manager müssen die Situation ihrer Organisation im Geflecht von Interdependenzen und externen Erwartungen richtig einschätzen. Management wird nicht als Entscheiden, sondern hauptsächlich als das externe und interne Beschaffen von Informationen verstanden:

"Prior to the exercise of choice, information about the environment and possible consequences of alternative actions must be acquired and processed. Once this is done, the choice is usually obvious. Instead of describing management as decision-making, we could describe management as information gathering..." (Pfeffer/Salancik, 1978a:155)

Ihre Gestaltungsempfehlung für eine Organisation im Abhängigkeitsgeflecht ist eine Diversifikation der Organisationsstruktur und des Organisationsprogramms, mit solchen Elementen wie lose Kopplung, Slack und Autonomie von Organisationsteilen<sup>28</sup>:

"The structural solution ... is a differentiated organization of loosely coupled subunits, each of which deals with special environmental interests, and each of which is only slightly interdependent with other subunits within the organization. This solution depends on the availability of slack resources, for without slack, subunits could not be loosely connected and could not respond to their immediate environments without affecting the entire system" (Pfeffer/Salancik, 1978a: 164)

Sie empfehlen Kooperationsstrategien unter folgenden Bedingungen:

(1) die potentiell miteinander kooperierenden Unternehmungen haben ein klares gemeinsames Interesse (2) es besteht eine einseitige Abhängigkeit zwischen den Unternehmungen (3) die Interaktionshäufigkeit zwischen den Unternehmungen bewegt sich auf einem mittleren Niveau; (4) einer Integration stehen keine gesetzlichen, politischen oder ökonomischen Barrieren entgegen; (5) es gilt eine mittlere Unsicherheit zu bewältigen und (6) die Anzahl kooperierender Unternehmungen darf, abhängig von der gewählten Organisationsform, aufgrund des damit verbundenen Koordinationsbedarfs eine bestimmte Größe nicht übersteigen (Pfeffer/Salancik, 1978b, auch Grandori, 1987:67-72).

Die Kritik am Resource Dependence Ansatz fußt vor allem in der von ihm implizierten Annahme eines rational und autonom handelnden Managements, was in der Managementliteratur nicht ganz unstrittige Annahme ist. Sie führt dazu, daß der RDA sowohl den sozialen Kontext von Organisationsbeziehungen außer acht läßt, als auch die Möglichkeit, daß das Management der anderen Organisation gar nicht bereit ist zu kooperieren. Im übrigen fließen im RDA, anders als beim TKA keinerlei Effizienzüberlegungen mit ein.

---

<sup>28</sup> Diese Elemente spielen auch beim Entwicklungsorientierten Managementansatz eine große Rolle. Allerdings werden sie dort als Elemente des Gesamtsystems betrachtet.

### 2.3 Interaktionsorientierter Netzwerkansatz (INA) - Beziehungen als Ressource und Investition

Die IMP-Forscher<sup>29</sup> entwickeln ihren Netzwerkansatz auf Grundlage der Beobachtung von Märkten für Investitionsgüter (industrial markets), die sich durch relativ langfristige und stabile Austauschbeziehungen auszeichnen, an denen mehrere, interagierende Akteure (Kunden, Händler, Zulieferer, Produzenten etc.) beteiligt sind. Die Dynamik dieser Beziehungsgeflechte sind das Forschungsinteresse der IMP-Gruppe (Johanson/Mattson, 1991: 262). Ausgehend vom Resource Dependence Ansatz argumentieren sie, daß jedes Unternehmen aufgrund der begrenzten eigenen Ressourcenbasis von den komplementären Ressourcen anderer Firmen abhängig ist (Johanson/Mattson, 1991: 257). Weil sich in der Argumentation des Interaktionsorientierter Netzwerkansatz die Unternehmensumwelt durch eine Heterogenität von Unternehmen auszeichnet, ist es für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend, den richtigen Partner zu finden. Diese Auswahl trifft das Unternehmen aufgrund bisheriger Erfahrungen mit dem (potentiellen) Partner<sup>30</sup> und der antizipierten Qualität der zukünftigen Beziehung (kooperativ, komplementär oder konkurrierend), auf Grundlage eines Vergleichs der Unternehmensprofile (Organisationsform, Ressourcen, Kultur) (Håkansson/Johanson, 1984: 10).

Auf der Grundlage einer solchermaßen etablierten Partnerschaft entwickeln sich zwischen den Netzwerkpartnern enge Beziehungen auf verschiedenen Ebenen (persönliches Vertrauen und gegenseitige Sympathie, Austausch von Prozeß- und Innovationswissen, langfristige Verträge etc.). Diese Beziehungen sind eher durch nicht opportunistisches Verhalten<sup>31</sup> und durch Zusammenarbeit als durch Konkurrenz gekennzeichnet. Von dem erfolgreichen Aufbau und Erhalt solcher Beziehungen hängt die Position jedes Unternehmens im Netzwerk und damit der wirtschaftliche Erfolg ab (Johanson/Mattson, 1991: 257-258). Beziehungen selbst werden damit zur "wertvollsten Ressource, die ein Unternehmen besitzt" (Håkansson, 1987: 10) und das für die Beziehungen aufgewendete Zeit- und Geldkapital bedeutet damit für das Unternehmen eine Investition in die Zukunft.

Beziehungen zwischen Unternehmen sind nicht statisch sondern dynamisch und erfordern einen ständigen gegenseitigen Anpassungsprozeß. Durch diesen Prozeß werden die Beziehungen zwischen den Unternehmen intensiviert, die Unternehmen passen besser zueinander; gegenseitige Abhängigkeiten nehmen zu; es entwickelt sich eine Beziehungskultur, die sich in Artefakten wie gemeinsamer Sprache, gemeinsamen Produkte und etablierten Umgangsregeln

---

<sup>29</sup> Die "Internationale Marketing and Purchasing Group" (IMP-Gruppe) ist ein informeller Zusammenschluß von Forschern aus sieben Nationen, die vor allem durch die Arbeiten des schwedischen Teams um Håkansson (Universität Uppsala) bekannt geworden ist.

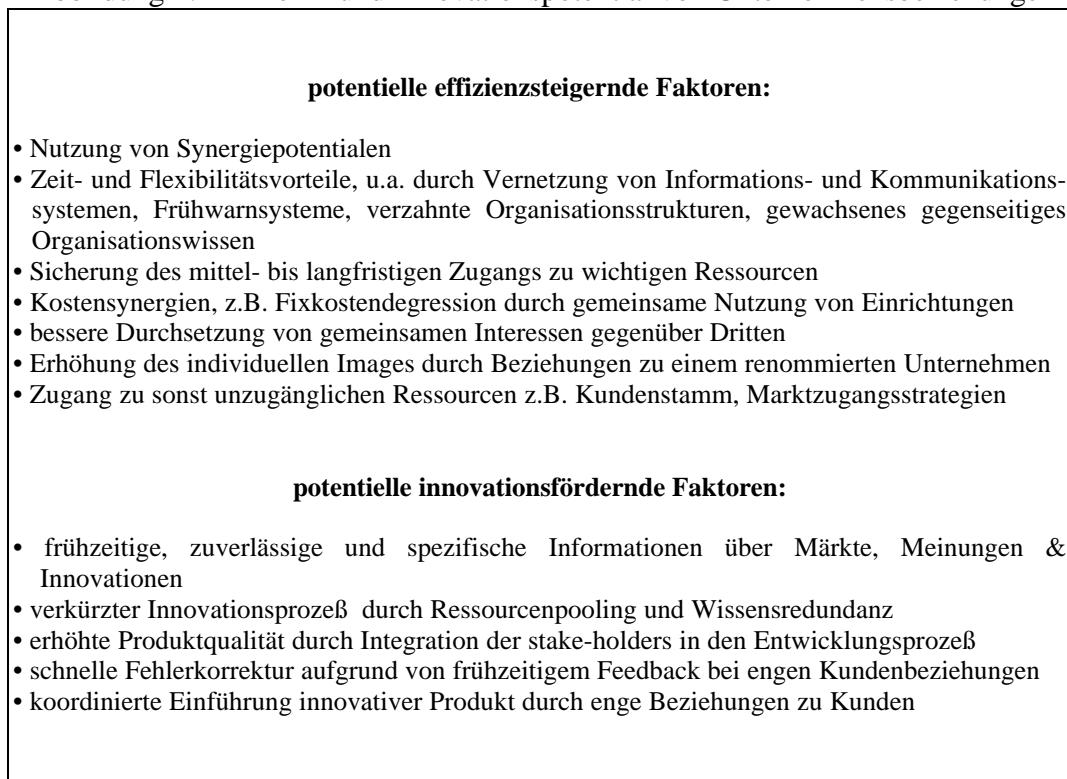
<sup>30</sup> Diese tautologisch anmutende Logik liegt in der Überschaubarkeit des empirischen Feldes (Investitionsgütermarkt) begründet

<sup>31</sup> Durch das dieser Annahme zugrundeliegende positive Menschenbild unterscheidet sich der Interaktionsorientierte Netzwerkansatz deutlich vom Transaktionskostenansatz, der hier von tendenziell opportunistischen Individuen ausgeht (Johanson/Mattson, 1991: 262; Williamson, 1975: 53-54 und 255).

manifestiert<sup>32</sup> (Johanson/Mattson, 1991: 259). Diese enge Anbindung wird dadurch verstärkt, daß mit zunehmender Dauer sich die Austrittskosten aus der Beziehung erhöhen, zumal viele der Investitionen in die Beziehungen sehr partnerspezifisch sind. "A situation evolves in which 'voice' is better as a conflict-resolution mechanism than 'exit', since exit is not easy or attractive" (Johanson/Mattson; 1991: 259; vgl. Hirschmann, 1970: 83; auch Jackson, 1985 und Plinke, 1989).

Aus Sicht der IMP-Forscher haben partnerschaftliche Beziehungen zwischen Unternehmen hauptsächlich zwei Funktion. Sie dienen zur Effizienzsteigerung der beteiligten Unternehmen und sie fördern das Innovationspotential der Unternehmen. Welche Faktoren diese Funktion im einzelnen ermöglichen, wird aus der folgenden Übersicht deutlich (Johanson/Mattson, 1991: 258;Gemünden/Heydebreck, 1994: 261-277) (vgl. Abbildung 2):

Abbildung 2: Effizienz- und Innovationspotential von Unternehmensbeziehungen



Aus der Tatsache, daß jedes Unternehmen nun eine Vielzahl solcher Beziehungen zu verschiedenen Unternehmen unterhält, gewinnt das daraus entstehende Netzwerk seine Komplexität. Aus der Interdependenz der Beziehungen resultiert die Dynamik des Netzwerkes:

"... specific links will affect the whole or parts of the network's functioning, and it is therefore important to understand them. Thus any individual relationship may be important to the func-

---

<sup>32</sup> In diesem Prozeß der Annäherung spielt gegenseitiges Vertrauen eine große Rolle: "*trust* is an important concept in the network approach." (Hervorhebung im Original) (Johanson/Mattsson, 1991: 262)

tioning of the network, but it will never be decisive on its own ... A network is never stable or in balance, but is always changing in all kind of ways." (Håkansson, 1989: 171, 170).

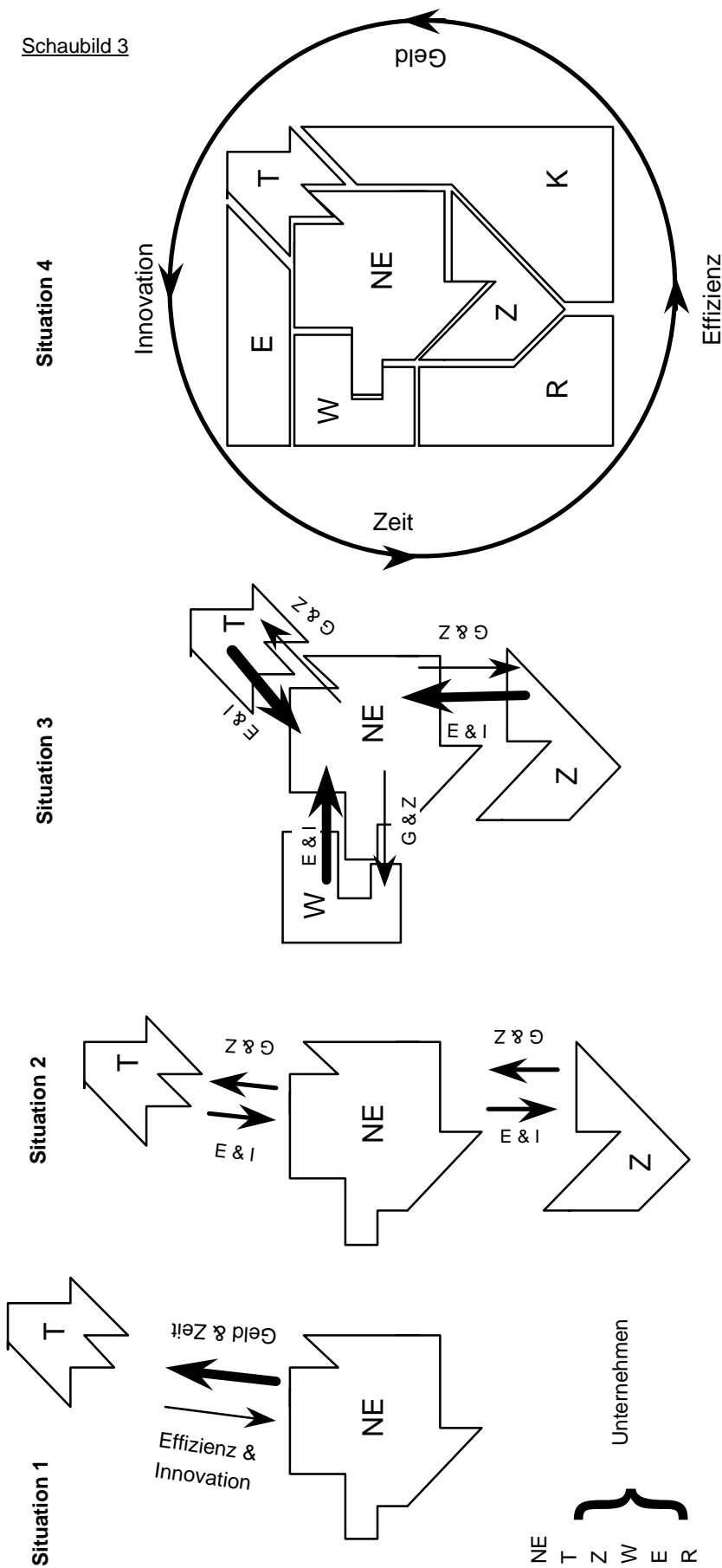
Prinzipiell zu kritisieren ist an diesem Ansatz, die Annahme, daß Strukturen von Investitionsgütermärkten auch auf andere Branchen oder organisationale Kontexte übertragbar seien. Das gilt vor allem vor dem Hintergrund von empirischen Forschungsergebnissen, die auf die große Bedeutung des interorganisationalen Kontextes für die Entwicklung von ION hinweisen (Nohria, 1992; Lazerson, 1988). Machtstrukturen in Netzwerken werden von dem Interaktionsorientierten Netzwerkansatz aufgrund des voluntaristischen und autonomen Akteurverständnisses gänzlich vernachlässigt. Wie bei anderen Konzepten zu Unternehmensnetzwerken ist die methodische Umsetzung des theoretischen Bezugsrahmens problematisch, weil zu sehr kontingenztheoretisch geleitet und zu wenig netzwerkanalytisch fundiert. (Sydow, 1992: 219-220).

Zur Verdeutlichung des Ansatzes möge nachfolgendes Schaubild 3 dienen:



Interaktionsorientierter Netzwerkansatz

Schaubild 3



(Pfeilstärken geben Umfang von Strömen zwischen Unternehmen an)

Die Entwicklung von Unternehmensnetzwerken im Interaktionsorientierten Netzwerkmodell

**Situation 1:** Es fließt viel Zeit- und Geldkapital von Unternehmen NE an T; relativ geringe Innovations- und Entwicklungsleistungen von Unternehmen T an Unternehmen NE.

**Situation 2:** Der Fluß von Zeit & Geld von Unternehmen NE an Unternehmen T und Z ist zurückgegangen; Entwicklungs- und Innovationsleistung von Unternehmen T und Z an Unternehmen NE nehmen zu; die Unternehmen nähern sich an.

**Situation 3:** Der Fluß von Zeit & Geld ist geringer als die Entwicklungs- und Innovationsleistungen von Unternehmen T, Z und W an NE; die Unternehmen nähern sich weiter an.

**Situation 4:** Das Unternehmensnetzwerk hat eine eigene Kultur entwickelt; Interdependenzen zeigen sich; Synergieeffekte werden deutlich; das Netzwerk präsentiert sich äußerlich als monolithisches Gebilde.

### 2.4 Entwicklungsorientierter Managementansatz - Flexibilität und Sinnstiftung von ION

Der Entwicklungsorientierte Managementansatz von Klimecki/Probst/Eberl (1991) bietet m.E., obwohl nicht explizit auf Netzwerke sondern allgemein auf das Management sozialer System ausgerichtet, ein Modell, das zur Beschreibung von Netzwerkkonfigurationen und dem Entwicklungspotential von ION sehr gut geeignet ist. Auf ION angewendet, sieht ihr Ansatz wie folgt aus:

Klimecki et al. gehen von einem externen und internen Systemkontext aus, der stark durch Veränderung (Entwicklung) und zunehmende Komplexität gekennzeichnet ist. Entgegen der klassischen Managementlehre wird diese Entwicklung nicht als system-externe Bedrohung, sondern als Chance einer systemimmanenten Entwicklung und erweiterten Gestaltungsspielraums angesehen. Systementwicklung wird dabei mit verbesserter Problemlösungsfähigkeit, einer "höherwertigen" Ethik und einem organisationalen Lernen zweiter Ordnung (double-loop learning) (vgl. Argyris, 1990: 94) charakterisiert (Klimecki et al., 1991: 117). Das zu dieser Systementwicklung notwendige Managementverständnis ist von drei Basiskonzepten getragen: Konstruktivismus, Selbstorganisation und Organisationales Lernen. Für "entwicklungsfähige ION" lassen sich aus diesen Basiskonzepten folgende Thesen ableiten:

- Damit ION funktionieren (und sich entwickeln), bedarf es eines gemeinsamen Fundaments an interorganisationaler Wirklichkeitskonstruktionen. Diese ermöglichen es, Sinn und Identität des Systems ION zu erkennen und zur Bezugsgröße von Handlungen zu machen.
- ION bieten keine Problemlösungsstrategien, sondern schaffen einen Problemlösungskontext, in dem jeder ION-Akteur als Problemlöser oder Problemdefinierer auftreten kann (Klimecki et al.: 123-134),
- ION sind komplex, da sich die Anzahl der Beziehungen zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren laufend verändert. Deshalb sind weder die Auswirkungen eines Eingriffes in ION noch das Verhalten des ION als ganzes vorhersagbar<sup>33</sup>. Die Entwicklung des ION geschieht daher nicht über vorgegebene Entwicklungsziele, sondern durch Aufzeigen von Entwicklungspfaden bzw. Entwicklungsmustern und durch das Bereitstellen von Prozeßhilfen, die an mehreren Orten im Netzwerk ansetzen.
- Entwicklung entsteht aus dem interaktiven Zusammenspiel der einzelnen Akteure im ION. Entsprechend müssen die Entwicklungsprozesse der einzelnen Akteure aufeinander abgestimmt, "Brücken" zwischen individueller Entwicklung und ION-Entwicklung gebaut und ein gemeinsamer Sinnbezug zu allen Entwicklungsmaßnahmen hergestellt werden.

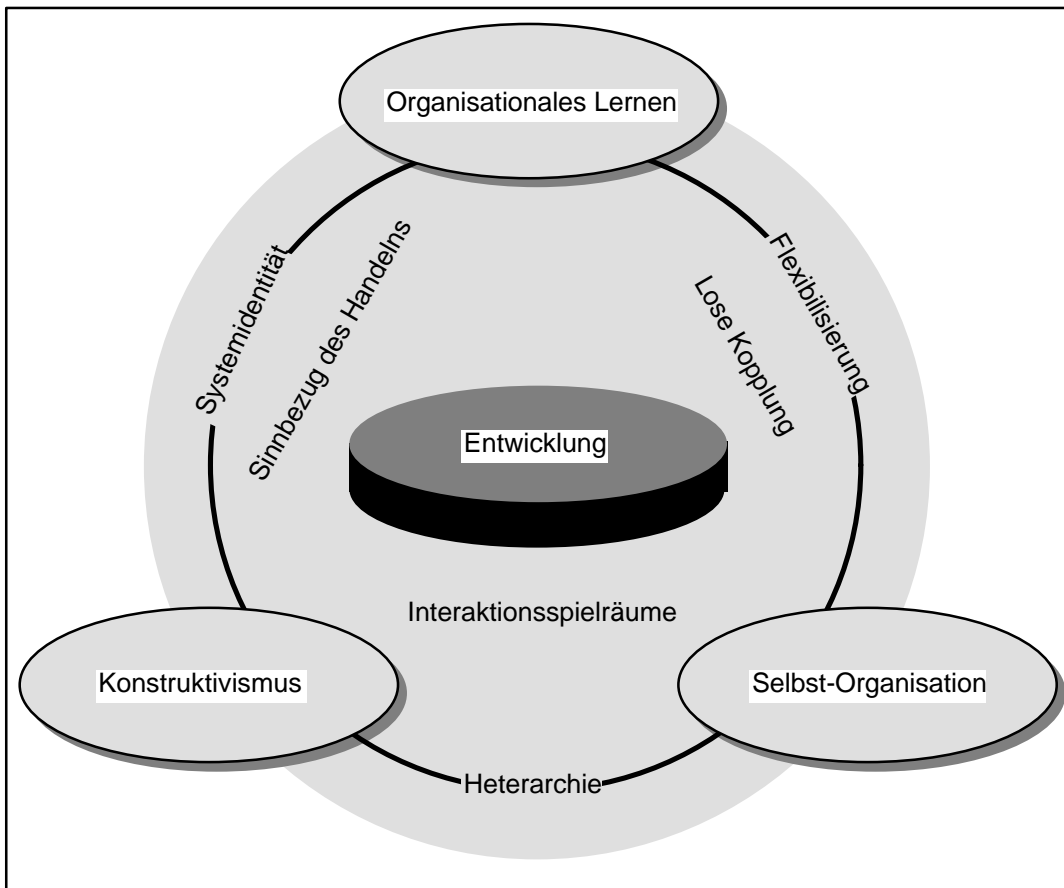
---

<sup>33</sup>Hier argumentiert der Entwicklungsorientierte Managementansatz ähnlich wie der Interaktionsorientierte Netzwerkansatz (Siehe Kap. 2.3).

- Im ION gibt es ein Reservoir von Entwicklungschancen, das Spielraum für die Bewältigung diskontinuierlicher und damit unvorhersehbarer Veränderungen läßt. (Klimecki et al., 1991: 126) (Vgl. Schaubild 4)

Schaubild 4

### Entwicklungsorientiertes Management



Basiskonzepte und Gestaltungsperspektiven eines entwicklungsorientierten Managements nach Klimecki et al., 1991: 107

Aus diesen Basiskonzepten lassen sich 3 Gestaltungsperspektiven ableiten, die besonders für das Management von ION von Bedeutung sind:

- 1.) Die Identität von ION -verstanden als der gemeinsame Sinn-Bezug zwischen den einzelnen Akteuren- wird durch eine gemeinsame Kultur gestiftet. Diese Kultur kann allerdings nicht "von oben herab" diktiert werden. Sie entsteht aus dem Netzwerk heraus, ist veränderbar und konstant hinterfragbar.

- 2.) ION sind gekennzeichnet durch eine heterarchische Struktur ("fluktuierende" Hierarchien), d.h. Verantwortungs- und Kompetenzbereiche sowie Kontrollinstanzen sind nur virtuell gegeben und verschieben sich je nach Gegebenheit der Umwelt oder der Interaktionssituation (Klimecki et al., 1991: 139). Dazu müssen die Interaktionen zwischen den Netzwerkakteuren proaktiv (wechselseitige Akzeptanz), prosozial (verantwortliches Handeln, vernetztes Denken) und partizipativ (symmetrische Verteilung der Chancen) ausgerichtet sein (vgl. Klimecki et al., 1991: 134-142)
- 3.) Flexibilisierung ist die strukturelle Voraussetzung für Entwicklung. Für ION bedeutet das, daß die Dezentralisierung von Entscheidungszentren maximiert wird. Außerdem werden starre Kopplungsbeziehungen zugunsten loser Kopplungen aufgelöst.

Als Kritik bleibt anzumerken, daß die Basiskonzepte des Entwicklungsorientierten Managements sind weitgehend außerhalb der Managementlehre entwickelt worden. Es ist daher fragwürdig, inwieweit die assoziative Nutzung dieser Konzepte und der Rückgriff auf Analogien aus dem naturwissenschaftlichen Bereich auf die Steuerung von System übertragen werden kann: "Die "Tragfähigkeit" solcher Analogien wird - mit Blick auf den gegenwärtigen Stand der sozialwissenschaftlichen Diskussion sicher nicht zu unrecht - gelegentlich scharf kritisiert (Mayntz, 1990 zit. in Klimecki et al., 1991: 156). Dem Ansatz wird außerdem vorgeworfen sowohl zentrale Begriffe, als auch die praktischen Empfehlungen seien zu vage und eine empirischen Überprüfung stünde noch aus (Kieser, 1993: 270-271).

Mit der vorangegangenen Diskussion sollte vor allem die recht unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Theorieansätze im Hinblick auf Analyseebene und Erklärungsinteresse dargestellt werden. In der nachfolgenden Tabelle sind die Dimensionen Analyseebene, zentrale These und Erklärungsinteresse der vier Ansätze nochmals zusammengefaßt:

**Ausgewählte Theorieansätze zur Erklärung von ION**

Tabelle 2

<b>Ansatz</b>	<b>Analyse-Einheit</b>	<b>zentrale These</b>	<b>Erklärungsinteresse</b>
Transaktionskostenansatz	Transaktionen (individuelle Transaktionen)	Die durch ION ermöglichte funktionale und numerische Flexibilität ist mit geringeren Transaktionskosten verbunden (vgl. mit Markt & Hierarchie).	Wahl der effizientesten Organisationsform unter der Prämisse minimierter Transaktionskosten
Resource Dependence Ansatz	Organisationen bzw. interorganisationale Machtverhältnisse	ION reduzieren und schaffen Abhängigkeiten. Zwar streben Unternehmungen nach Autonomie; mit Hilfe der Gestaltung von ION allerdings gelingt es ihnen, Ressourcen zu akquirieren; Umweltunsicherheiten zu reduzieren und externe Interdependenzen zu steuern.	Beschreibung der Vermeidung, Ausnutzung und Entwicklung von Abhängigkeiten zwischen Organisationen und deren "domain consensus".
Interaktionsorientierter Netzwerkansatz	Interaktionspartner, -inhalte, prozesse und Kontext (Umwelt)	Die umweltgerichteten Aktivitäten von Unternehmungen kumulieren in der Entwicklung relativ stabiler, gleichwohl sich wandelnder ION mit großer Interaktionsdichte. Das gilt insbesondere für industrielle Märkte.	Analyse von Netzwerkpositionen und interorganisationalen Interaktionen, Adaptionen und Interdependenzen
Entwicklungsorientierter Management-Ansatz	Systeme	Die Organisationsumwelt ist gekennzeichnet durch Dynamik und Komplexität. In dieser Umwelt können sich ION, mit den Strukturmerkmalen Flexibilität, Heterarchie und selbstorganisierter Prozesse entwickeln.	Darstellung von normativen Basiskonzepten entwicklungsfähiger Systeme.

### *Interorganisationale Netzwerke - zum dritten*

Nachdem ION nun auch theoretisch fundamentiert sind, kann das Verständnis von ION weiter spezifiziert werden:

Ein ION ist eine polyzentrische Organisationsform, die von einer oder mehreren zentralen Organisation(en) gesteuert wird und die durch komplex-reziproke Beziehungen kooperativer Natur auf Grundlage relativ stabiler und personaler Verknüpfungen zwischen autonomen Organisationen gekennzeichnet ist. Die Entstehung von ION wird durch ökonomisch motivierte Organisationen forciert und resultiert u.a. aus den Effizienz- und Innovationsgewinnen für die einzelne Netzwerkorganisation.

### 3. Kapitel - Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke

In der vorangegangenen Theoriediskussion wurden prinzipielle Unterschiede verschiedener Theorieansätze anhand der ausgewählten vier Ansätze illustriert. Damit sollte auch verdeutlicht werden, daß der Mangel an einer singulären Theorie zur Beschreibung und Erklärung von ION der interdisziplinären Beschäftigung mit ION Grenzen setzt. Das zweite Kapitel zeigt aber auch, daß sich Erklärungsinteresse und Analyseebenen verschiedener Erklärungsmodelle durchaus sinnvoll ergänzen. Eine zumindest partielle Integration dieser vier Ansätze in einem *Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke* erscheint daher nicht nur möglich, sondern im Hinblick auf die weitere, notwendige, interdisziplinäre Beschäftigung mit ION auch sinnvoll. Denn nur in einem integrativen Modell können die Vielzahl von Erscheinungsformen und die Dynamik von ION annäherungsweise dargestellt werden. Mithilfe des Entwicklungsmodells sollte es möglich sein, eine größtmögliche Zahl empirischer Ergebnisse zu verwerten und sowohl etablierte quantitative netzwerkanalytische Methoden zur Beschreibung von Strukturen, als auch das Potential von qualitativen, "non-traditional approaches" (z.B. Intensivfallstudien, Cognitive Mapping) zur Beschreibung von Prozessen zu verwenden. Damit soll eine Integration nicht nur auf theoretischer, sondern auch auf empirischer Ebene ermöglicht werden. Womit dem Ziel des Modells Rechnung getragen wird, einen Erklärungs- und Beschreibungsrahmen für alle Formen und Phasen von ION zu liefern. Explizit wird dazu aus einer Managementperspektive heraus das ION als Bezugsobjekt betrachtet. Das hier vorgestellte Entwicklungsmodell unterscheidet sich damit von bestehenden Theorien und Modellen hinsichtlich des Forschungslokus, des Untersuchungszeitraums und hinsichtlich des Forschungsfokus:

Untersuchungsgegenstand ist das ION und nicht die einzelne Organisation. Damit wird bewußt die Untersuchungsebene gewechselt: Von der in der Literatur bisher dominierenden Mikroebene der Organisationen auf die bisher kaum beachtete Mesoebene des Netzwerkes. Die interorganisationalen Prozesse und Strukturen in ION können so m.E. besser erfaßt werden.

Der gesamte Lebenszyklus eines ION von der Entstehung bis zur Auflösung wird dargestellt. Das Entwicklungsmodell schließt hier eine Lücke. Es betrachtet zum einen die von Kooperations-theorien, aufgrund ihres Fokus auf die Entstehung von Kooperation, vernachlässigten Aspekte der Etablierung von Kooperationsbeziehungen. Es ergänzt zum anderen bestehende Phasenmodelle um die Aspekt des Scheiterns (Auflösung) und der Entwicklungsfähigkeit.

Schließlich weist das Entwicklungsmodell im Vergleich zu anderen Phasenmodellen neben strukturellen Phasenmerkmalen (Kopplungsbeziehung, Autonomiegrad, Machtzentralität) auch inhaltliche Phasenmerkmale (Lerntyp, Visionsform, Kulturausprägung) aus. Der Fokus auf diese inhaltlichen Dimensionen von Netzwerken basiert auf der intendierten Managementperspektive des Entwicklungsmodells.

Aus dieser distinktiven Ausprägung leiten sich für das *Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke* Grundannahmen ab, die sich im einzelnen in den folgenden vier Hypothesen bündeln lassen:

(1) Die Kooperation von Organisationen in einem Netzwerk ist ökonomisch motiviert.

Das *Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke* folgt hier den im zweiten Kapitel vorgestellten Theorien des Transaktionskostenansatzes bzw. des Resource Dependence Ansatzes. Neu ist dabei allerdings, sowohl die Reduktion von Transaktionskosten als auch die Reduktion von Abhängigkeit als Ursache für die Kooperation in einem ION anzuerkennen. Hier greift das Modell auf die Ergebnisse des ersten Kapitels zurück, in dem auf den Zusammenhang zwischen Position im Netzwerk und Ressourcenzugang hingewiesen wurde. Demnach ist für Organisationen, die im Besitz zentraler Ressourcen sind (fokale Organisationen), die Reduktion von Transaktionskosten entscheidend, während für Organisationen, die keine zentralen Ressourcen besitzen, durch die Kooperation in einem ION die Option entsteht, ihre Abhängigkeit zu reduzieren.

(2) ION durchlaufen Entwicklungsphasen, die sich hinsichtlich Merkmale und Ausprägung deutlich unterscheiden lassen.

Den äußeren Rahmen für das Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke bildet das Postulat, daß ION Entwicklungsphasen durchlaufen. Damit betont das Modell den dynamischen Aspekt von Beziehungen in ION, der in den immanent statischen Grundannahmen der strukturalistischen Netzwerkanalyse nur unzureichend beachtet wird. Das Modell greift damit eine Argumentation auf, wie sie in gruppentheoretischen Phasenmodelle (Tuckman, 1965; Bernstein/Lowy, 1975), organisationstheoretischen Lebenszyklusmodellen (Chandler, 1962; Quinn/Cameron, 1983; Glas/Lievegoed, 1993) und interorganisationalen Entwicklungsmodellen (Lorenzoni/Ornati; 1988; Larson, 1992; Snow et al., 1992; Zajak/Olsen, 1993) zum Ausdruck kommt<sup>34</sup>.

Daß keines dieser existierender Entwicklungsmodelle *in toto* übernommen wurde, erklärt sich aus konzeptionellen Mängeln, die allen Modellen anhaften. So scheiden gruppentheoretische Phasenmodelle prinzipiell als Erklärungsmodell für ION aus, weil sie die organisationalen Grenzen der Aktivitäten individueller Akteure nicht berücksichtigen. Organisationstheoretische

---

<sup>34</sup> Und setzt sich damit zugleich der Kritik an phasischen Entwicklungsmodellen aus, nichts als eine lineare "oversimplification" (Poole, 1983: 326) dynamischer Prozesse zu sein.



Lebenszyklusmodelle wiederum argumentieren ausschließlich innerhalb organisationaler Grenzen, was dem ION Grundprinzip *interorganisationaler* Kooperation entgegen steht.

Interorganisationale Entwicklungsmodelle beschreiben die Dynamik von ION m.E. ebenfalls nur unzureichend, weil sie die für ION zentrale, systemimmanente Problematik der Desintegration, wie er in Hypothese 3 zum Ausdruck kommt, nicht berücksichtigen.

(3) In einem bestimmten "Lebensalter" besteht für ION die immanente Gefahr des Scheiterns (Auflösung).

Alle bisherigen interorganisationalen Entwicklungsmodelle können nicht erklären, wieso ION auch scheitern können. Das ist dadurch begründet, daß sie einen Aspekt der Entwicklung von ION nicht berücksichtigen, der durch "evidence of deterioration" (Miles/Snow, 1992: 53) und "signs of fractures" (Gomes-Casseres, 1994: 65) gekennzeichnet ist: Die Desintegration von Netzwerken. Daß dies ein zentrales Kennzeichen von ION ist, soll nachfolgend am Beispiel des 3-Phasen Modells von Larson illustriert werden.

Larson, in Übereinstimmung mit den Vertretern des Interaktionsorientierten Netzwerkansatzes, argumentiert, daß Netzwerkstrukturen für Unternehmen eine strategische Möglichkeit eröffnen, kritische Ressourcen zu erlangen und Wettbewerbsvorteile durch Innovations- und Effizienzzugewinn zu realisieren, ohne die Kapitalkosten einer vertikalen Integration tragen zu müssen (Larson, 1992: 78). Er zeigt, wie sich Netzwerke nach einer "Versuchsphase" hin zu einer Integrationsphase entwickeln, die durch sehr enge formalisierte Abhängigkeitsbeziehungen, moralische Verpflichtungen und gemeinsame Normen, kurz durch einen hohen Organisations- und Integrationsgrad gekennzeichnet ist (Larson, 1992: 96).

Das bedeutet auf dem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie hat sich das ION von der Koordinationsform des Quasi-Marktes zur Organisationsform der Quasi-Hierarchie entwickelt. Dabei gehen die Vorteile, die das ION in Form größerer Verlässlichkeit gegenüber dem Markt hatte, zugunsten der Nachteile der Hierarchie, in Form starrer, unflexibler Strukturen verloren. Daß eine solchermaßen formalisierte Organisationsform noch Wettbewerbsvorteile haben soll, erscheint fragwürdig, insbesondere wenn die innovative und turbulente Branchenumwelt der untersuchten Fälle in Betracht gezogen wird. Mit anderen Worten, kaum "funktioniert" das ION richtig, verliert es seine eigene Daseinsberechtigung.

Für Van de Ven/Walker ruht in diesem Prozeß der "Samen der Desintegration" (Van de Ven/Walker, 1984: 604). Sie begründen dies damit, daß die zunehmende Formalisierung und Kontrolle bei den nach Autonomie strebenden Netzwerkorganisationen zu Konflikt und Dissens führt. Desweiteren bewirkt die zunehmende Ressourcenverflechtung, daß Organisationen sich zunehmend angleichen, was zwangsläufig zu gegenseitigem Wettbewerb und Konflikt führt (Van de Ven/Walker, 1984: 605, auch Miles/Snow, 1992: 64; Nohria, 1992: 257; Sydow, 1992: 275).

Wenn dieses Moment der Auflösung sich nun tatsächlich in jedem etablierten ION wiederfindet, erscheinen die folgenden beiden Schlußfolgerungen plausibel:

(1) ION lösen sich zwangsläufig auf; sie scheitern (vielleicht um später wieder neu zu entstehen). Damit folgten ION gewissermaßen "natürlichen" Phasen der Entstehung und Auflösung. Dem widerspricht aber erstens ein sowohl Personen als auch Organisationen zugesprochenes Beharrungsvermögen im Status quo und zweitens die vor allem in Kapitel 1 dargestellte Erkenntnis, daß ION von zentralen Akteuren gesteuert werden. Daher scheint die folgende Schlußfolgerung überzeugender: (2) ION gelingt ein radikaler Wandel in ihrer Entwicklung durch Auflösung starrer Kopplungsbeziehungen zugunsten loser Kopplungen und schwacher Beziehungen (Sydow, 1992: 306, Aldrich/Whetten, 1981: 388). Nur durch diese Flexibilisierung können sich ION ihre Entwicklungsfähigkeit erhalten (vgl. Kap. 2.4). Das gilt sowohl auf der Akteursebene der Organisation als auch auf der Systemebene von ION.

So argumentiert Granovetter, daß die Wahrscheinlichkeit, daß sich unsere Bekannten (schwache Beziehung) untereinander kennen geringer ist als bei engen Freunden (starke Beziehung). Daraus folgt, daß das Netz starker Beziehungen wesentlich dichter ist<sup>35</sup>, z.B. in Form von Cliques, als das Netz schwacher Beziehungen. Diese verdichteten Netze oder Cliques sind lediglich durch schwache Beziehungen (Brücken) von "entfernten Bekannten" untereinander verbunden. Fehlen diese schwachen Beziehungen wird der Wissenshorizont von Individuen durch die Grenze der Clique bestimmt. Individuen können in diesem Fall dann nur aus der Wissensbasis der Clique schöpfen. Sie werden "deprived of information from distant parts of the social system and will be confined to the provincial news and views of their close friends" (Granovetter, 1982: 106; Granovetter, 1973). Für Organisationen in einem etablierten, engen ("starken") Beziehungsnetzwerk bedeutet das, daß sie Umweltveränderungen, wie z.B. Angebots- oder Nachfrageveränderungen, u.U. gar nicht oder nur durch den Wissensfilter des Netzwerkes wahrnehmen, was fatale Folgen für die Organisation haben kann. Grabher zeigt dies am Beispiel des Ruhrgebietes, wo ein sehr enges strukturelles und kulturelles Bindungsgeflecht eine ganze Region von relevanten Umweltveränderungen abgekoppelt hat und damit das Potential zur strategischen Flexibilität der dortigen Organisationen vernichtete (Grabher, 1990 zit. in Sydow, 1992: 275).

Weick hat lose gekoppelte Systeme am Beispiel von Schulen untersucht und kommt zu dem Schluß, daß lose gekoppelte Systeme eine ganze Reihe von Vorteilen haben: größere Widerstandskraft gegenüber Umweltstörungen, größere Umweltsensibilität, höhere Innovationsniveau im System und größere Selbstbestimmtheit von Systemteilen und dadurch eine höhere Effizienz des Gesamtsystems<sup>36</sup> (Weick, 1976: 6-8). Daraus folgern Aldrich/Whetten, daß mit zu-

---

<sup>35</sup> Das bedeutet, man kennt beispielsweise nicht nur den Freund gut, sondern auch den Freund des Freundes.

<sup>36</sup> zu den Nachteilen rechnet er: (1) die Tatsache, daß es zwar insgesamt ein höheres Innovationsniveau gibt, daß aber die lose Kopplung, die Verbreitung dieser Innovationen im System verhindert. Außerdem können

nehmender Entkopplung von Beziehungen die Stabilität des ION wächst: "The more loosely joined a community's interorganizational network, the more stable the network and the lower the probability of rapid or large-scale change in the total set of organizations' activities in response to the introduction of innovation." (Aldrich/Whetten; 1981: 396).

(4) In der Entwicklung von ION lassen sich drei Phasen unterscheiden: Die Phase der Entstehung ("Kennenlernen"), die Phase der Etablierung ("Zusammenwachsen") und die Phase der Flexibilisierung ("lose Partnerschaft")<sup>37</sup>.

Diese Phasen lassen sich wie folgt skizzieren:

#### 1. Phase - Entstehung der Beziehungen

ION entstehen aus ökonomischen Überlegungen. Aus Sicht der zentralen, dominierenden Organisation sind dies vor allem Effizienz Aspekte durch Reduktion von Transaktionskosten (vgl. Kap. 2.1). Aus Sicht der peripheren Organisationen sind es vor allem Reduktion der Abhängigkeit und Ressourcenzugang (vgl. Kap. 2.2). Allerdings sind diese ökonomischen Aktivitäten in einen sozialen Rahmen eingebettet. Das bedeutet, daß Beziehungen zwischen Organisationen nur auf dem Boden persönlicher Bekanntschaft und Vertrauens initiiert werden kann (Granovetter, 1985; Larson, 1992; Grabher, 1993). Das ION wird initiiert durch das Top-Management der beteiligten Organisationen.

Man kennt sich schon und "beschnuppert sich nun" und schafft durch kleine, vertrauensvolle Interaktionen den allmählichen Aufbau eines reziproken Vertrauensniveaus. Interaktionen finden überwiegend im formellen Rahmen statt. Informationen werden noch zaghaft ausgetauscht. Das Beziehungsgeflecht ist lose geknüpft. Sowohl zentrale Organisationen als auch periphere Organisationen unterhalten weiterhin Kontakte außerhalb des ION. Sowohl Struktur als auch inhaltliche Ausrichtung werden von der zentralen Organisation als Rahmen gesetzt.

#### 2. Phase - Etablierung der Beziehungen

Netzwerke in der zweiten Phase zeichnen sich durch multiple, sehr vertrauensvolle Beziehungen aus. Dabei ist vor allem der persönliche Kontakt zwischen Organisationsmitgliedern wich-

---

zwar Ausfälle von Systemteilen besser verkraftet werden aber gleichzeitig auch weniger verhindert werden (Weick, 1976, 7).

<sup>37</sup> Damit rückt das Modell näher zu Gruppenphasenmodellen, die, aufgrund ihrer zeitlichen Terminiertheit, eine Phase der Trennung oder Auflösung kennen (Bernstein/Lowy, 1975).

tig. Zentrale Organisationen betätigen sich als Beziehungs-Broker, indem sie "sich um die Beziehungen kümmern", beobachten und gegebenenfalls auf dysfunktionale Netzwerkakteure sozialen und moralischen Druck ausüben (Snow et al., 1992: 16-17; Larson, 1992: 95) Beziehungen werden dabei im Sinne des Interaktionsorientierten Netzwerkansatzes als Investitionen in die Zukunft betrachtet (Plinke, 1989). Der Informationsfluß zwischen den Organisationen nimmt zu. Periphere Organisationen (z.B. Zulieferer & Kunden) vermitteln der fokalen Organisation anfänglich noch Innovationswissen. Im Gegenzug werden diese in die Entscheidungsprozesse der zentralen Organisation(en) miteinbezogen. Dadurch findet hauptsächlich organisationales Lernen im Sinne eines single-loop Lernens statt (Argyris, 1990), denn periphere und zentrale Organisationen verbessern lediglich den "Fit" der gegenseitig angebotenen und nachgefragten Leistungen, ohne über eine prinzipielle Veränderung des beiderseitigem Leistungsangebots nachzudenken. Es entwickelt sich eine ausgeprägte interorganisationale Kultur, die durch die engen persönliche Kontakte und durch kleine vertrauensbildende Verpflichtungen im Sinne einer "Evolution von Kooperation" (Axelrod, 1984) entsteht. Erwartungshaltungen werden klar artikuliert und Regeln und Prozeduren werden institutionalisiert.

Dadurch fällt es Organisationen, die außerhalb des ION sind und nicht über das Kulturwissen verfügen schwer, sich in das ION zu integrieren. Das führt auch dazu, daß ION kaum für innovative Ideen außerhalb des eigenen Netzwerkes aufgeschlossen sind.

Die zentrale Organisation nimmt im Prozeß dieser Etablierung eine entscheidende Rolle ein. Funktionen, Strukturen und Prozesse des ION werden gemeinsam unter der Führung der zentralen Organisation ausgehandelt. Allerdings findet parallel eine Dezentralisierung der Macht statt, weil der "Preis" für die intensiven Beziehungen hohe Austrittskosten sowohl für die periphere Organisationen als auch für die zentralen Organisationen sind.

Entweder es gelingt, Netzwerken der 2. Phase ihre Beziehungen zu flexibilisieren oder sie "erliegen dem Schicksal der Desintegration" (Nohria, 1992: 257; Voskamp/Wittke, 1994: 237).

#### 3. Phase - Flexibilisierung der Beziehungen

Während der Übergang von der 1. Phase zur 2. Phase ein kontinuierlicher Vorgang ist, erreichen Netzwerke der 2. Phase die 3. Phase nur durch eine radikale Veränderung. Diese Veränderung kann nur durch das bewußte Aufbrechen von existierenden Beziehungen und Bezugsrahmen (durch die zentrale Organisation(en)) geschehen.

ION in der 3. Phase sind daher "nur" lose gekoppelt (Weick, 1976, Aldrich/Whetten, 1981) und durch die Vielzahl durch eine Vielzahl schwacher Beziehungen (Granovetter, 1973) die jede Organisation unterhält, ist das ION nicht mehr trennscharf von der Umwelt abzugrenzen, sondern vielmehr durch "blurred boundaries" (Badaracco, 1988: 73) gekennzeichnet. Beides ermöglicht das zunehmende Innovations- und Lernwissen, das im ION zirkuliert: Informationen im Netzwerk sind "dicker als auf dem Markt und freier als in der Hierarchie"

(Kaneko & Imai, 1987, zit. in Powell, 1990: 304). Durch diese "Virtualität" des Wissens ruht auf dem ION ein ständiger Veränderungsdruck. Organisationen im Netzwerk müssen nicht nur ihre Position im Netzwerk verbessern, sondern kontinuierlich verändern. Double-loop learning ("Veränderungslernen") wird von allen Organisationen im ION abverlangt (Argyris/Schön, 1978: 24).

Zentrale Organisationen zeichnen sich durch ein großes Ressourcenwissen ("wissen, wer was wo macht") aus. Mit diesem Kapital werden sie als Broker im Netzwerk aktiv. Dabei spielen vor allem "boundary-spanners" eine wichtige Rolle. Sie sind es, die nach Informationen im und außerhalb des ION suchen, die Transaktion zwischen Organisationen initiieren und neue Beziehungen knüpfen (Sydow, 1992: 308-309).

Die Managementrolle der zentralen Organisationen im Netzwerk kann mit der Metapher eines Spielertrainers umschrieben werden. Gleich ihm geben die zentralen Organisationen an, wer im Spiel ist, wer nicht im Spiel ist und wer auf welcher Position spielt. Wenn das Spiel nicht mehr oder ohne sie läuft, haben sie die Möglichkeit, vom Spielfeldrand das Spiel zu verfolgen. Falls der Erfolg ausbleibt, wechseln sie den Verein, die Liga (oder gar die Sportart!).

Durch die schwachen Beziehungen sind ION in der dritten Phase zwar stabile aber kulturschwache Systeme. Es obliegt daher zentralen Organisation Sinn zu stiften (vgl. Kap. 2.4). Das kann z.B. durch gezielte Unterstützung von sinnhaften Aktivitäten der ION Mitglieder, gezielte Face-to-Face Interaktion und kontinuierliche Pflege einer Vertrauenskultur (Weber, 1994: 291) geschehen.

Mit dieser Phasenbeschreibung kann sicherlich nur ein sehr grob skizziertes Bild gezeigt werden. Erst durch die weitere theoretische und empirische Beschäftigung kann die Dynamik von ION im Rahmen des Entwicklungsmodells präziser gefaßt werden. Als Orientierungspunkt dafür mag die nachfolgende Tabelle dienen, in denen neben bereits erwähnten weitere betrachtungswerte Dimension, vor allem die aus Managementperspektive interessanten Inhaltsdimension aufgelistet sind (vgl. Tabelle 3).

**Potentielle Dimensionen des  
Entwicklungsmodell Interorganisationaler Netzwerke**

Tabelle 3

<b>Kennzeichen von ION: Ebenen\Phasen</b>	<b>1. Phase: Entstehung der Be- ziehungen</b>	<b>2. Phase: Etablierung der Be- ziehungen</b>	<b>3. Phase: Flexibilisierung der Beziehungen</b>
<b>ION-Ebene</b>			
Steuerungs-Impetus	"von oben"	"von innen"	"von außen"
Machtzentrum- und ausprägung	konzentrierte Macht der zentralen Organisation: Ressourcenmacht	polyzentrische Machtverteilung: Beziehungsmacht	konzentrierte Macht der zentralen Organisation: Informationsmacht
ION Kultur	entstehende Kulturmuster	starre Kulturmuster	flexible Kulturmuster
Visionstyp	keine Vision	gemeinsame Vision	einzelne Visionen
Organisationsgrad	gering	hoch	gering
Vernetzungsgrad zur Umwelt	hoch	gering	hoch
Vernetzungsgrad im Netzwerk	gering	hoch	hoch
Systemgrenze	offen	geschlossen	"grenzenlos"
Informationsfluß	noch gering	hoch	sehr hoch
Stabilität des ION	relativ instabil	relativ stabil	sehr stabil
ION Ausprägung	dyadische Netzwerke	polyzentrische Netzwerke	„multiplexe,, Netzwerke
Kopplungsgrad	lose Kopplung	enge Kopplung	lose Kopplung
Slack	tendenziell ja	tendenziell nein	tendenziell ja
<b>Organisationsebene:</b>			
durch ION initiierte organisationale Lernform	eher Lernen 2. Ordnung	eher Lernen 1. Ordnung	eher Lernen 2. Ordnung
org. Autonomiegrad	hoch	gering	hoch
Vernetzungsebene	Top-Management	operatives Management	Boundary-Spanners
<b>Individuelle Ebene:</b>			
Vertrauensniveau	gering	hoch	eher gering
Rolle des ION Managers	Macht-Broker	Beziehungs-Broker	Informations-Broker

#### **Ausblick**

Auch für diese Arbeit gilt, was Sydow/Windeler für die Interorganisationsforschung generell konstatieren, daß "immer noch mehr Fragen aufgeworfen, als Antworten gegeben werden." (Sydow/Windeler, 1994: 13). Einige davon sollen nachfolgend in Form von Thesen dargestellt werden.

#### Aspekte für die zukünftige ION Forschung

Wie gezeigt wurde, spielen zwei Akteurstypen für den Erfolg von ION und von Organisationen in ION eine entscheidende Rolle: Brokers und Boundary Spanners. Es wird sicherlich interessant sein, deren Funktionen genauer zu untersuchen. Vor allem die Funktion von Boundary Spanners als Beziehungspromotoren und Lernagenten für ihre Organisation scheint ein lohnenswertes empirisches Feld zu sein.

Darüber hinaus können aus der Arbeit für die weitere empirische Beschäftigung mit ION folgende Forderungen aufgestellt werden:

- Mehr interdisziplinäre Forschung
- Mehr qualitative Forschung
- Mehr Längsschnittstudien
- Neben der strukturellen Betrachtung eine zunehmend dynamische Betrachtung von ION

#### Aspekte für die Praxis

Klassische Organisationsverständnisse des "drinnen" und "draußen" verlieren für Organisation in ION zunehmend an Bedeutung. Das Top-Management steht daher vor der Aufgabe, über die Definition und Re-Definition der Grenzen der Netzwerkunternehmung und damit der innerhalb einer Unternehmung auszuführenden Arbeit zu verhandeln (Sydow, 1992: 312). Dabei werden vermeintlich externe "stake-holders" eine zunehmende Rolle spielen.

Generell wird sich auch das Verständnis darüber ändern, wer in einer Organisation "oben" oder "unten" ist. Wenn der Erfolg einer Organisation (in einem Netzwerk) vor allem von Informationen abhängig ist und "boundary spanners" zunehmend über diese Informationsmacht verfügen, wird das zwangsläufig zu einer Machtverschiebung von der Spitze an die Grenze führen (Sydow/Windeler, 1994: 8).

In Verbindung damit werden an Manager(innen) und Mitarbeiter(innen) neue Anforderungen gestellt werden. "Networking"-Qualitäten werden bereits eine Schlüsselrolle in der Qualifikation von Bewerberinnen und Bewerber spielen.

Die Positionierung in ION wird zunehmend strategische Bedeutung für Organisationen haben. Dabei gilt es dann für die Managerinnen und Manager abzuschätzen, wie lukrativ ein ION für die Organisation ist und welchen Innovationsgewinn es verspricht. Gleichzeitig wird dann die Frage gestellt werden müssen, "wer kennt wen im ION"? Einmal in einem Netzwerk muß das Management der Organisation durch ständiges Benchmarking die eigene Position abschätzen. Statt "merger & acquisitions" wird das Schlagwort der Zukunft *mingle & acquisitions* (FM) heißen. Das bedeutet, Unternehmen kaufen nicht einfach andere Unternehmen auf, sondern kaufen sich in Netzwerke ein. Beispiele hierfür werden in der Literatur bereits angeführt (Powell, 1990: 315; Barley et al., 1992).

Für die zentralen Akteure in ION wird, wie gezeigt, das erfolgreiche Management in der 3. Phase davon abhängig sein, ob es ihnen gelingt eine gemeinsamen Sinn zu stiften. Das dürfte, bei den herrschenden losen Kopplungen und dem geringen Vertrauensniveau vor allem eine Frage der Schaffung einer Vertrauenskultur sein. Die Schaffung dieser Vertrauenskultur wird umso schwieriger je mehr Face-to-Face Kommunikation durch elektronische Kommunikation ersetzt wird (Nohria/Eccles, 1992).



**Literaturverzeichnis**

**Albach, H.(1992)** Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62, S. 663-670

**Aldrich, H. (1979)** *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, NJ

**Aldrich, H. (1982)** The origins and persistence of social networks: A comment, In: Marsden P.V./Lin, N. (Hrsg.) *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, S. 281-293

**Aldrich H./Whetten, D.A. (1981)** Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity. In: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (Hrsg.) *Handbook of organizational design*, Vol.1, Oxford, S. 385-408

**Altmann N./Sauer, D. (1989)** *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*, Frankfurt a.M.

**Argyris, C. (1990)** *Overcoming Organizational Defenses*, Boston, MA

**Argyris, C./Schön, D.A. (1978)** *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Reading, MA

**Axelrod, R. (1984)** *The evolution of cooperation*, New York, NY

**Backhaus, K./Meyer, M. (1993)** Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 7, S. 330-334

**Badaracco, J.L. (1988)** Changing forms of the corporation. In: Meyer, J.R./Gustafson, J.M.(Hrsg.) *The U.S. business corporation - An institution in transition*, Cambridge, MA, S. 67-91

**Barley, S.R./Freeman, J./Hybels, R.C. (1992)** Strategic Alliances in Commercial Biotechnology. In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, S. 311-347

**Bartlett/Goshal (1989)** *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, MA

**Baysinger, B.D. (1984)** Domain maintenance as an objective of business political activity: An expanded typology. In: *Academic Management Review*, 9, S. 248-258

**Belussi, F. (1987)** *Benetton. Information technology in production and distribution*. Occasional Paper No. 25. University of Sussex

**Benz, A. (1994)** *Kooperative Verwaltung: Funktionen, Voraussetzungen und Folgen*, Baden-Baden

**Benz, A./Scharpf, F.W./Zintl, R. (1991)** *Horizontale Politikverflechtung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen*, Frankfurt a.M.

- Berg, I./Zald, M. (1978)** Business and society. In: *Annual Review of Sociology*, 4, S. 115-143
- Bernstein/Lowy (1975)** *Neue Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit*, Freiburg
- Birch, D. (1980)** *The Job Creation Process*, Cambridge, MA
- Boles, J.K. (1994)** Local feminist policy networks in the contemporary American interest group system. In: *Policy Sciences*, 27, S. 161-178
- Boos, F./Exner, A./Heitger, B. (1992)** Soziale Netzwerke sind anders. In: *Organisationsentwicklung* 1/92, S. 55-61
- Burt, R. (1979)** A structural theory of interlocking corporate directorates. In: *Social Networks*, 1, S. 415-435
- Burt, R. (1980)** Cooptive corporate actor networks: a reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing. In: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 557-582
- Burt, R.S./Minor, M.J. (1983)** (Hrsg.) *Applied Network Analysis*, Beverly Hills
- Chandler, A.D. (1962)** *Strategy and structure*, Cambridge, MA
- Commons, J.R. (1934)** *Institutional Economics*, Madison, WI
- Contractor, F.J. /Lorange, P. (1988)** (Hrsg.) *Cooperative strategies in international business*, Lexington, MA
- Dahl, R.A. (1957)** The concept of power. In: *Behavioral Science*, 2, S. 201-215
- Dahl, R.A. (1958)** Critique of the ruling elite model. In: *American Political Science Review*, 52, S. 463-469
- Dahl, R.A. (1961)** *Who Governs? Democracy and Power in an American City*, New Haven
- DeBresson, C./Amesse, F. (1991)** Networks of innovators: A review and introduction to the issue. In: *Research Policy*, 20, S. 363-379
- Dewe, B./Wohlfahrt, N. (1993)** *Netzwerkförderung und soziale Arbeit: Empirische Analysen in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern*, Bielefeld, 1991
- Duysters, G./Hagedoorn, J. (1995)** Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries. In: *Journal of Management Studies*, 32, 3, S. 359-381
- Ebers, M./Gotsch, W. (1993)** Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In Kieser, A. (Hrsg.) *Organisationstheorien*, S. 193-242
- Galaskiewicz; J. (1979a)** The structure of community interorganizational networks. In: *Social Forces*, 57, S. 1346-1364
- Galaskiewicz; J. (1979b)** *Exchange Networks and Community Politics*, Beverly Hills, CA

- Galaskiewicz, J. (1985)** Interorganizational Relations. In: *Annual Review of Sociology*, 11, S. 281-304
- Galaskiewicz, J. (1989)** Interorganizational networks mobilizing action at the metropolitan level. In: Perrucci, R.B./Potter, H.R. (Hrsg.) *Networks of Power*, New York, NY
- Gemünden, H.G. /Heydebreck, P. (1994)** Geschäftsbeziehungen in Netzwerken. Instrumente der Stabilitätssicherung und Innovation. In: *Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing: Beschaffung, Absatz und Implementierung Neuer Technologien*, Wiesbaden, S. 251-283
- Glasl, F./Lievegoed, B. (1993)** *Dynamische Unternehmensentwicklung*, Bern
- Gomes-Casseres, B. (1994)** Group versus group: How alliances networks compete. In: *Harvard Business Review*, 4, S. 62-74
- Gould, R.V./Fernandez, R.M.(1989)** Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks. In *Sociological Methodology 1990*, San Francisco, S. 89-126
- Grabher, G. (1993)** Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: Grabher, G. (Hrsg.) *The embedded firm. On the scioeconomics of industrial networks*, London, S. 1-31
- Grandori, A. (1987)** *Perspectives on organization theory*, Cambridge, MA
- Grandori A./Soda, G. (1995)** Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. In: *Organization Studies*, 16/2, S. 183-214
- Granovetter, M. (1973)** The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology*, 78, 6, S. 1360-1380
- Granovetter, M. (1982)** The strength of weak ties: A network theory revisited. In: Marsden P.V./Lin, N. (Hrsg.) *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, S. 105-130
- Granovetter, M. (1985)** Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91, S. 481-510
- Grochla, E. (1959)** *Betriebsverband und Verbandsbetrieb*, Berlin
- Hahn, R./ Gaiser, A./Héraud, J.-A./Muller, E. (1995)** Innovationstätigkeit und Unternehmensnetzwerke. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 3, 247-266
- Håkansson, H. (1987)** *Industrial technological development: A network approach*, London, 1987
- Håkansson, H. (1989)** Corporate technological behaviour - co-operation and networks, London, 1989

- Håkansson, H./Johanson, J. (1984)** Heterogeneity in industrial markets and its implications for marketing. In: Hägg, I./Wiedersheimer-Paul, F. (Hrsg.) *Between markets and hierarchy*, Uppsala, S. 7-14
- Hedlund G./Rolander, D. (1990)** Action in heterarchies: new approaches to managing MNC. In: Bartlett, Ca./Doz, Y./Hedlund, G. (Hrsg.) *Managing the global firm*, London, S. 15-46
- Henig, J.R. (1982)** *Neighborhood Mobilization: Redevelopment and Response*, New Brunswick, NJ
- Hinterhuber, H.H./Levin, B.M. (1994)** Strategic Networks - The Organization of the Future. In: *Long Range Planning*, 27, 3, S. 43-53
- Hirschmann, A. (1970)** *Exit, voice, and loyalty*, Cambridge,
- Hunter, F. (1953)** *Community Power Structure*, Chapel Hill, NC
- Jackson, E.B. (1985)** *Winning and keeping industrial costumers: The dynamics of customer relationships*, Lexington,
- Jarillo, J.C. (1988)** On Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal*, 9, S. 31-41
- Johanson, J. et al. (1994)** Internalization, relationships and networks, Uppsala
- Johanson J./Mattson, L.-G. (1991)** Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transactions-cost approach. In: Thompson, G./Frances, J./Levacic (Hrsg.) *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, London, S. 256-264
- Johnston, R./Lawrence, P.R. (1989)** Vertikale Integration II: Wertschöpfungspartner-schaften leisten mehr. In: *Harvard Manager*, 11 (1), S. 81-88
- Johnston, R./Lawrence, P.R. (1991)** The rise of the value-adding partnership. In: Thompson, G./Frances, J./Levacic (Hrsg.) *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, London, S. 193-202
- Katzenstein, P.J. (1978)** *Between Power and Plenty. Foreign Economic Policies of Advanced Industrial States*, Madison
- Kieser, A. (1983)** *Die Evolution von Organisationsformen I: Zunft, Verlag, Manufaktur*. Arbeitspapier des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation. Universität Mannheim
- Kieser, A. (1993)** Evolutionstheoretische Ansätze. In Kieser, A. (Hrsg.) *Organisations-theorien*, S. 243-276
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P.(1991)** Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.) *Managementforschung I*, Berlin, S. 103-162

- Knoke, D. (1983)** Organization sponsorship and influence reputation of social influence associations. In: *Social Forces*, 61, S. 1065-1087
- Knoke, D. (1988)** Incentives in collective action organizations. In: *American Sociological Review*, 53, S. 311-329
- Knoke, D. (1990)** *Political Networks: The Structural Perspective*, Cambridge
- Knoke, D./Kuklinski, J.H. (1982)** *Network Analysis*, Beverly Hills
- Knoke, D./Kuklinski, J.H. (1991)** Network analysis: basic concepts. In: Thompson, G./Frances, J./Levacic (Hrsg.) *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, London, S. 173-182
- Knoke D./Wood, J.R. (1981)** *Organized for Action: Commitment in Voluntary Associations*, New Brunswick, NJ
- König, T. (1994)** *Entscheidungen im Politiknetzwerk: Der Einfluß von Organisationen auf die arbeits- und sozialrechtliche Gesetzgebung in den 80er Jahren*, Berlin
- Krebs, M./Rock, R. (1994)** Unternehmensnetzwerke - eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) *Management Interorganisationaler Netzwerke: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen, S. 322-345
- Larson, A.(1992)** Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. In: *Administrative Science Quarterly*, 37, S. 76-104
- Laumann, E.O./Marsden, P.V. (1979)** The analysis of oppositional structures in political elites: identifying collective actors. In: *American Sociological Review*, 44, S. 713-732
- Laumann, E.O./Pappi, F.U. (1973)** New directions in the study of community elites. In: *American Sociological Review*, 38, S. 212-230
- Laumann, E.O./Pappi, F.U. (1976)** *Networks of Collective Action: A Perspective on Community Influence Systems*, New York, NY
- Lazerson, M.H. (1988)** Organizational growth of small firms: An outcome of markets and hierarchies? In: *American Sociological Review*, 53, S. 330-342
- Lebleci H./Salancik, G.R. (1982)** Stability in interorganizational exchange. In: *Administrative Science Quarterly*, 27, S. 227-242
- Lewis, J.D. (1991)** *Strategische Allianzen*, Frankfurt a.M.
- Lorenzoni, G./Ornati, O.A. (1988)** Constellations of firms and new ventures. In: *Journal of Business Venturing*, 3, S. 41-57
- Lundvall, B.-Å. (1993)** Explain interfirm cooperation and innovation: Limits of the transaction-cost approach. In: Grabher, G. (Hrsg.) *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*, London, 1993

- Marin B./Mayntz, R. (1991)** (Hrsg.) *Policy networks*, Frankfurt
- Marsden, P.V. (1982)** Brokerage behavior in restricted exchange networks. In: Marsden P.V./Lin, N. (Hrsg.) *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, S.202-218
- Marsden P.V./Lin, N. (1982)** (Hrsg.) *Social structure and network analysis*, Beverly Hills
- Miles, R.H. (1982)** *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs
- Miles, R.E./Snow, C.C.(1986)** Organizations: New concepts for new forms. In: *Californian Management Review*, 28 (3), S. 62-73
- Mitchell, J.C. (1972)** (Hrsg.) *Social Networks in Urban Situation*, Manchester
- Mizruchi, M.S./Galaskiewicz, J. (1994)** *Networks of Interorganizational Relations*. In: Wasserman, S./Galaskiewicz, J. (Hrsg.) *Advances in Social Network Analysis*, Thousand Oaks
- Nohria, N. (1992)** Information and search in the creation of new business ventures: The case of the 128 Venture Group. In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, S. 240-261
- Nohria, N./Eccles, R.G. (1992)** Face-to-face: Making network organizations work. In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, S. 288-308
- Nolan, R.L./Pollock, A.J/Ware, J.P. (1988)** Creating the 21st Century Organization. In: *Stage by Stage*, 8(4), S. 1-11
- Nolan, R.L./Pollock, A.J/Ware, J.P. (1989)** Toward the Design of Network Organizations. In: *Stage by Stage*, 9 (1), S. 1-12
- Oliver, C. (1994)** Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. In: *Academy of Management Review*, 1990, 15, 2, S. 241-265
- Pappi, F.U./Melbeck, C. (1984)** Das Machtpotential von Organisationen in der Gemeindepolitik. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 36, S. 557-584
- Pappi, F.U. (1987)** (Hrsg.) *Methoden der Netzwerkanalyse*, München
- Pappi, F.U. (1995)** Macht in Politikfeld-Netzen: Die Beziehungen zwischen arbeits- und sozialpolitischen Akteuren der Bundesrepublik im internationalen Vergleich. In: Reuband, K-H. (Hrsg.) *Die deutsche Gesellschaft in vergleichender Perspektive*, Opladen
- Parson, T. (1963)** On the concept of influence. In: *Public Opinion Quarterly*, 27, S. 37-62
- Parson, T. (1974)** Social structure and the symbolic media of interchange. In: Blau, P.M. (Hrsg.) *Approaches to the Study of Social Structure*, New York, NY, S. 94-120

- Perrucci, R.B./Pilisuk, M. (1970)** Leaders and ruling elites: the interorganizational bases of community power. In: *American Sociological Review*, 35, S. 1040-1057
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978a)** The design and management of externally controlled organizations. In: Pugh, D.S. *Organization Theory*, London, S. 146-177
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978b)** *The external control of organizations*, New York
- Piore, M.J./Sabel, C.F. (1985)** *Das Ende der Massenproduktion*, Berlin
- Plinke, W. (1989)** Die Geschäftsbeziehung als Investition. In: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.) *Marketing-Schnittstellen: Herausforderung für das Management*, Stuttgart, S. 305-326
- Pohlmann, M./Apelt, M./Buroh, K./Martens, H. (1995)** *Industrielle Netzwerke: Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung*, München
- Poole, M.S. (1983)** Decision development in small groups, III: A multiple sequence model of group decision making. In: *Communication Monographs*, 50, S. 321-341
- Porter, M./Fuller, M.B. (1986)** Coalition and global strategy. In: Porter, M. (Hrsg.) *Competition in global industries*, Boston, MA
- Powell, W.W. (1987)** Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development. In: *Californian Management Review*, 30 (1), S. 67-87
- Powell, W.W. (1990)** Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior*. Vol 12 JAI, Greenwich, CN, .. 296-336
- Powell, W.W./Brantley, P. (1992)** Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks? In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, S. 366-394
- Quinn, R.E./Cameron, K.S. (1983)** Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. In: *Management Science*, Jan., S. 33-51
- Rhodes, R. (1981)** *Control and power in central-local government relations*, London
- Rhodes, R. (1988)** *Beyond Westminster and Whitehall: the sub-central governments of Britain*, London
- Salisbury, R.H. (1984)** Interest representation: The dominance of institutions. In: *American Political Science Review*, 78, S. 64-76
- Sayer, A. (1989)** Postfordism in question. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 13 (4), S. 666-695
- Scharpf, F.W./Reissert, B./Schnabel, F. (1976)** *Politikverflechtung: Theorie und Empirie des kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik*, Kronberg

**Schenk, M. (1984)** *Soziale Netzwerke und Kommunikation*, Tübingen

**Schubert, K. (1994)** Netzwerke und Netzwerkansätze: Leistungen und Grenzen eines sozialwissenschaftlichen Konzeptes. In: *Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing: Beschaffung, Absatz und Implementierung Neuer Technologien*, Wiesbaden, S. 8-49

**Scott, J. (1991)** Networks of Corporate Power: A Comparative Assessment. In: *Annual Review of Sociology*, 17, S. 181-203

**Smith, K.G./Carroll, S.J./Ashford, S.J. (1995)** Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. In: *Academy of Management Journal*, 38, 1, S. 7-23

**Snow, C.C/Miles, R.E./Coleman, H.J. Jr. (1992)** Managing 21st Century Network Organization. In: *Organizational Dynamics*, Winter, S. 5-20

**Stoker, G. (1995)** Intergovernmental Relations. In: *Public Administration*, 73, Spring 1995, S. 101-122

**Suckfüll, H.C. (1994)** *Das Transnationale Organisationsmodell*, Dissertation, Hochschule St. Gallen

**Sydow, J. (1992)** *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden

**Sydow, J./Windeler, A. (1994)** Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) *Management Interorganisationaler Netzwerke: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen, S. 1-21

**Teubner, G. (1992)** Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W./Küppers, (Hrsg.) *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, Frankfurt a.M., S. 189-216

**Thorelli, H.B. (1986)** Networks: Between markets and hierarchies. In: *Strategic Management Journal*, 7, S. 37-51

**Tuckman, B.W. (1965)** Developmental sequence in small groups. In: *Psychological Bulletin*, 63, 6, S. 384-399

**Turk, H. (1973)** *Interorganizational Activation in Urban Communities: Deductions from the Concept of Systems*. Washington, DC

**Turk, H. (1977)** *Organizations in Modern Life: Cities and Other Large Networks*, San Francisco

**Turnbull P.W./Valla, J.-P. (1986)** (Hrsg.) *Strategies for International Industrial Marketing*, London

**Van de Ven A.H./Walker, G. (1984)** The dynamics of interorganizational coordination. In: *Administrative Science Quarterly*, 29, S. 598-621 604



- Van Waarden, F. (1992)** Dimensions and types of policy networks. In: *European Journal of Political Research*, 21, S. 29-52
- Voskamp, U./Witte, V. (1994)** Von "Silicon Valley" zur "virtuellen Integration" - Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterindustrie. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) *Management Interorganisationaler Netzwerke: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen, S. 212-243
- Weber, B. (1994)** Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht - Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) *Management Interorganisationaler Netzwerke: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen, S. 275-297
- Williamson, O.E. (1975)** *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York
- Williamson, O.E. (1985)** *The economic institutions of capitalism*, New York
- Williamson, O.E. (1991)** Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. In: *Administrative Science Quarterly* 36: 269-296
- Wimmer, O. (1994)** *International integrierte Unternehmenskommunikation*, Dissertation, Hochschule St. Gallen
- Wood, P. (1982)** The environmental movement. In: Wood, J.L./Jackson, M. (Hrsg.) *Social Movements: Development, Participation, and Dynamics*, Belmont, Ca, S. 201-220
- Zajak, E./Olsen, C. (1993)** From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. In: *Journal of Management Studies*, 30, S. 130-146