

Irista, Cengiz K.

**Working Paper**

## Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets ; ein Literaturüberblick

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 52

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Irista, Cengiz K. (2005) : Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets ; ein Literaturüberblick, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 52, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55726>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

ARBEITSPAPIERE  
des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

Kooperationsmanagement:  
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets -  
ein Literaturüberblick

von Cengiz K. Iristay  
Nr. 52 § August 2005

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 § D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 § Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de § www.ifg-muenster.de



## Vorwort

Mit der Zunahme der Bedeutung von Kooperationen, Netzwerken, Allianzen und Partnerschaften steigt auch das Interesse an einem effizienten Management solcher Organisationsformen. Noch sind die Instrumente und Verfahren ebenso unzureichend entwickelt und ausdifferenziert wie ein umfassendes Problembewusstsein vieler Kooperationspartner. Doch gearbeitet wird an vielen Stellen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass Fortschritte nicht ausbleiben werden.

Nicht nur die Praxis ist an der Entwicklung von Konzepten und Instrumenten des Managements von Netzwerken interessiert, sondern auch die wissenschaftliche Erforschung von Kooperationen schreitet fort. Auch hier sind viele Facetten noch unterbelichtet, dennoch mehren und schärfen sich die Erkenntnisse. Dabei kann nicht überraschen, dass immer noch Fragen der Definition, der Abgrenzung und der paradigmatischen Einordnung kontrovers erörtert werden. Zu wenig konturiert ist die Theorie der Netzwerke bislang, als dass diesbezüglich alle Fragen geklärt wären. Dies korrespondiert mit der facettenreichen Ausprägung der kooperativen Ökonomie.

Mit solchen grundlegenden Fragen sowie der Einordnung und Behandlung des Kooperationsmanagements in der Literatur setzt sich dieses IfG-Arbeitspapier von Cengiz Iristay auseinander. Es ist in den Forschungscluster „Unternehmenskooperationen“ einzuordnen. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhalt	
Vorwort .....	3
Abbildungsverzeichnis .....	5
1 Aktualität und Zielsetzung.....	6
2 Analyseebenen des Kooperationsmanagements .....	8
2.1 Die Analyseebene des einzelnen Unternehmens .....	13
2.2 Die Analyseebene des Netzwerks.....	16
2.3 Die Analyseebene der Industriecluster .....	18
2.4 Zwischenfazit .....	20
3 Funktionen des Kooperationsmanagements.....	21
3.1 Einzelwirtschaftliche Sichtweise auf die Funktionen.....	23
3.2 Funktionen für das fokale Unternehmen .....	24
3.3 Funktionen für den Kooperationspartner .....	26
3.4 Funktionen für die Kooperation .....	27
4 Ausblick: Synthese aus Struktur und Funktion .....	29
Literaturverzeichnis .....	32

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Idealtypische Beschreibung ökonomischer Institutionen .....	12
Abbildung 2: Einzelwirtschaftliche Analyseebene .....	14
Abbildung 3: Netzwerk Analyseebene .....	17
Abbildung 4: Funktionen des Managements interorganisationaler Netzwerke .....	23
Abbildung 5: „The arc of alliance strategy“ .....	24
Abbildung 6: Die Struktur des Kooperationsmanagements.....	30
Abbildung 7: Das Kooperationsmanagement strukturiert nach Analyseebenen und Funktionen.....	31

## 1 Aktualität und Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Literaturüberblicks ist es, grundlegende und aktuelle Arbeiten zum Kooperationsmanagement zu analysieren. Statt eine unüberschaubare Fülle an Literaturhinweisen zum Kooperationsmanagement wiederzugeben, werden einzelne Facetten hervorgehoben, um eine Orientierung in dem aktuellen Forschungsgebiet zu vermitteln.

Auch wenn es auf dem organisationstheoretischen Forschungsgebiet des Kooperationsmanagements heute noch keine allgemein gültige Theorie gibt, welche die facettenreiche Dynamik von Unternehmenskooperationen<sup>1</sup> erklären kann, so bedarf es dennoch einer Komplexitätsreduktion der heterogenen Forschungsgebiete des Netzwerkmanagements und der „inter-organizational networks“<sup>2</sup>.

In dem Literaturüberblick „Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung“ führt Sydow (2003b) auf 62 Seiten an die 500 Literaturhinweise an.<sup>3</sup> Diese Zahlen korrespondieren mit der regen und schwer überschaubaren Forschungstätigkeit. Ebers und Oliver (1998) reduzieren diese Komplexität, indem sie aus vier der zentralen wissenschaftlichen Zeitschriften zur Organisationsforschung 158 Artikel zum Thema „inter-organizational networks“ aus dem Zeitraum 1980-1996 miteinander vergleichen. Es zeigt sich das überraschende Ergebnis, dass nur vier wissenschaftliche Paradigmen innerhalb der 17 vorgefundenen Organisationstheorien vorherrschen.<sup>4</sup> Eine zukünftige Theorie des Kooperationsmanagements wird sich deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit im Spannungsfeld dieser vier Organisationstheorien entwickeln.

Einen Literaturüberblick im Forschungsfeld der Unternehmenskooperationen zu geben, ist nicht neu, auch wenn bislang nicht das Kooperationsmanagement im Fokus war. Dabei ist die Unterscheidung zwischen der Organisationsform (z.B. Unternehmenskooperation) und dem Management einer Organisationsform (z.B. Kooperationsmanagement) wich-

---

<sup>1</sup> Vgl. THEURL (2001).

<sup>2</sup> „inter-organizational networks institutionalize recurring, partner-specific exchange relationships of finite duration (often based on goal accomplishment) or of unspecified duration among a limited number of actors. Actors individually retain residual control over their resources, yet periodically negotiate, sometimes even jointly decide on, their use.“ EBERS (2002), S. 21.

<sup>3</sup> Vgl. SYDOW (2003b).

<sup>4</sup> Vgl. EBERS/OLIVER (1998).

tig, weil sie unterschiedliche Erkenntnisinteressen aufzeigt. So steht bei der Organisationsform die Frage im Vordergrund, warum es bestimmte Ausprägungen gibt. Im Gegensatz dazu geht es bei dem Management einer Organisationsform viel mehr um die Frage, wie ein erfolgreiches Management einer bestimmten Organisationsform gestaltet sein soll. Demnach gibt es unterschiedliche Arbeiten zu Unternehmenskooperationen, Netzwerken („inter-organizational networks“) oder Industrieclustern. Analog dazu finden sich Arbeiten zum Kooperationsmanagement, Netzwerkmanagement („Management of inter-organizational networks“) oder dem Management von Industrieclustern.

Hoffmann (2001) verweist für einen guten Überblick zum Forschungsfeld Unternehmenskooperationen auf Osborn/Hagedoorn (1997)<sup>5</sup>, wie im speziellen zur empirischen Allianzforschung auf Kogut (1988)<sup>6</sup>, Schrader (1993)<sup>7</sup>, Semlinger (1993)<sup>8</sup>, Helm (1999)<sup>9</sup> und Hoffmann (1999)<sup>10 11</sup>. Einen sehr umfassenden Überblick leistet Schwerk (2000), die sowohl zum Stand der theoretischen und empirischen Forschung von Unternehmenskooperationen als auch im speziellen zu Modellen von Unternehmenskooperationen die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfasst<sup>12</sup>.

Ein konzentrierter Überblick zum Forschungsgebiet Netzwerke oder „inter-organizational networks“ findet sich darüber hinaus bei Ebers (2002)<sup>13</sup>, wie auch bei Sydow (2003)<sup>14</sup>.

Eine vergleichbare zusammenfassende Darstellung von Literatur zu dem Forschungsgebiet der Industriecluster fehlt bislang. Ausgewählte Arbeiten, die einzelne Industriecluster thematisieren, sind beispielsweise Saxenian (1994)<sup>15</sup> und Staber (1998, 1999)<sup>16</sup>.

Das Management von Unternehmenskooperationen<sup>17</sup> entbehrt bislang ebenfalls eines umfassenden Literaturüberblicks. Wichtige Einzelwerke

---

<sup>5</sup> Vgl. OSBORN/HAGEDOORN (1997).

<sup>6</sup> Vgl. KOGUT (1988).

<sup>7</sup> Vgl. SCHRADER (1993).

<sup>8</sup> Vgl. SEMLINGER (1993).

<sup>9</sup> Vgl. HELM (1999).

<sup>10</sup> Vgl. HOFFMANN (1999).

<sup>11</sup> Vgl. HOFFMANN (2001), S. 2.

<sup>12</sup> Vgl. SCHWERK (2000).

<sup>13</sup> Vgl. EBERS (2002), S. 3-40.

<sup>14</sup> Vgl. SYDOW (2003b).

<sup>15</sup> Vgl. SAXENIAN (1994).

<sup>16</sup> Vgl. STABER (1998); STABER (1999).

<sup>17</sup> Im Folgenden immer synonym zum Begriff Kooperationsmanagement verwendet.



sind dabei Tröndle (1987)<sup>18</sup>, Rotering (1993)<sup>19</sup>, Balling (1998)<sup>20</sup>, Schlosser (2001)<sup>21</sup> und Bamford/Gomes-Casseres/Robinson (2003)<sup>22</sup>.

Im Gegensatz dazu findet sich bei Sydow (2003) ein Literaturüberblick über das Management von Netzwerken<sup>23</sup>. Die Management-Aktivitäten, die sich auf Industriecluster beziehen, sind bislang nicht umfassend beschrieben worden. Unter ihnen sind beispielsweise Public Relations- oder Lobbying-Aktivitäten von einzelnen Regionen<sup>24</sup> oder von Industrieverbänden zu verstehen<sup>25</sup>.

Im Folgenden werden unterschiedliche Analyseebenen für das Kooperationsmanagement behandelt. Ihr Ziel ist es, unterschiedliche Zugänge der Analyse zu veranschaulichen und insbesondere die Begriffe Kooperationsmanagement, Allianzportfoliomanagement und Netzwerkmanagement voneinander abzugrenzen. Anschließend konzentriert sich die Arbeit auf die Unterscheidung von Funktionen des Kooperationsmanagements. Die konkrete Frage nach der Institutionalisierung, d. h. der organisatorischen Ausgestaltung, eines Kooperationsmanagements wird mit Verweis auf die entsprechende Literatur ausgeklammert<sup>26</sup>. Mit einem Ausblick auf eine Synthese zwischen der Struktur und den Funktionen des Kooperationsmanagements lädt die Arbeit zur weiteren Diskussion ein.

## 2 Analyseebenen des Kooperationsmanagements

Eine der größten Schwierigkeiten des Begriffs Kooperationsmanagement ist, dass es auf der einen Seite allgemein bekannt ist, dass Unternehmenskooperationen ein professionelles Management benötigen<sup>27</sup>. Auf der anderen Seite beschäftigt sich die Literatur sehr kontrovers mit der Frage, wo, warum und wie Organisationen Kooperationen und Netzwerke betreiben<sup>28</sup>. Unterschiedliche Definitionen darüber, was Kooperationen sind, führen damit auch zu kontroversen Aussagen, wie das professionelle Management von Kooperationen gestaltet sein soll.

---

<sup>18</sup> Vgl. TRÖNDLE (1987).

<sup>19</sup> Vgl. ROTERING (1993).

<sup>20</sup> Vgl. BALLING (1998).

<sup>21</sup> Vgl. SCHLOSSER (2001).

<sup>22</sup> Vgl. BAMFORD/GOMES-CASSERES/ROBINSON (2003).

<sup>23</sup> Vgl. SYDOW (2003b), S. 310 ff.

<sup>24</sup> Vgl. SAXENIAN (1994).

<sup>25</sup> Vgl. MARTINI/SCHULZE-FÜRSTENOW (1994).

<sup>26</sup> Vgl. HOFFMANN (2003); IRISTAY (2004).

<sup>27</sup> Vgl. THEURL/MEYER (2003), S. 26 ff.

<sup>28</sup> Vgl. EBERS (2002), S. 5.

“As in the field of organization studies as a whole, pertinent research has employed a number of different approaches and theories. These include industrial economics, organizational economics, industrial marketing and purchasing, organizational sociology, game theory, resource dependence theory, population ecology, institutional theory, and social network approaches. Each of these major theoretical strands of research has produced distinct explanations of inter-organizational network formation that partially overlap and partially compete (for summaries and reviews see Alter and Hage 1993<sup>[29]</sup>; Auster 1994<sup>[30]</sup>; Grandori and Soda 1995<sup>[31]</sup>; Mizruchi and Galaskiewicz 1993<sup>[32]</sup>; Sydow 1992<sup>[33]</sup>”<sup>34</sup>.

Die Frage, wie Kooperationen zu gestalten sind, wird je nach zugrundeliegender ökonomischer, soziologischer oder psychologischer Theorie unterschiedlich beantwortet. Es ist deshalb wichtig, einen Überblick über die verschiedenen Theorierichtungen zu geben, um beispielsweise organisationssoziologische Handlungsempfehlungen für das Netzwerkmanagement nicht undifferenziert auch für das Kooperationsmanagement gelten zu lassen.

Trotz des heterogenen Forschungsgebiets zeichnen sich bereits Konturen einer gemeinsamen Sichtweise ab. So stellt eine Systematisierung des Forschungsgegenstands „Unternehmenskooperation“ gleichzeitig eine Orientierung gebende Perspektive dar für einen Literaturüberblick zum Kooperationsmanagement. Diese Systematisierung von Sichtweisen ist damit eine grundlegende Voraussetzung für eine Lehre des professionellen Managements von Unternehmenskooperationen.

In der englischsprachigen Literatur firmiert das Forschungsgebiet der Unternehmenskooperationen unter dem umfassenderen Begriff der „inter-organizational networks“. In einer empirischen Studie zu „inter-organizational networks“ kommen Ebers und Oliver zu einer wichtigen Erkenntnis, welche geeignet ist, die einzelnen Ansätze zu vergleichen: „...our analysis reveals four substantive configurations of variables that constitute distinct research paradigms. We have labelled these segments as the social network, power and control, institutional theory, and institutional economics and strategy perspectives. Our analyses demon-

---

<sup>29</sup> Vgl. ALTER/HAGE (1993).

<sup>30</sup> Vgl. AUSTER (1994).

<sup>31</sup> Vgl. GRANDORI/SODA (1995).

<sup>32</sup> Vgl. MIZRUCHI/GALASKIEWICZ (1993).

<sup>33</sup> Vgl. SYDOW (1992).

<sup>34</sup> EBERS (2002), S. 5.

strate empirically that these four paradigms (and not three or five others) are the ones that differentiate and unite (!) this seemingly heterogeneous field"<sup>35</sup>. Nach Ebers und Oliver zählen zu diesem heterogenen Forschungsgebiet der „inter-organizational networks“ neben anderen Unterscheidungsmerkmalen 17 unterschiedliche Organisationstheorien, welche die Grundlage von 158 Artikel in vier führenden Organisationszeitschriften im Zeitraum 1980-1996 bilden. Dabei gehört die Neue Institutionenökonomik in Verbindung mit einer strategischen Perspektive (bspw. des Ressource-Based View) zu den vier wichtigsten Paradigmen der Erforschung von „inter-organizational networks“. Dennoch lässt die Vielfalt der 17 Organisationstheorien befürchten, dass ihre Zugänge und Analyseergebnisse sowohl für Unternehmenskooperationen als auch für das Kooperationsmanagement ähnlich zahlreich und unterschiedlich sind.

Die Inhalte des Begriffs Unternehmenskooperation sowie die phänomenspezifischen Unterschiede zu Begriffen wie Netzwerk und Allianz, sind trotz großer wissenschaftlicher Anstrengung in den vergangenen Jahren nicht zu einer einheitlichen Begriffsabgrenzung konvergiert. Einen ausführlichen Überblick unterschiedlicher Kooperationsdefinitionen findet sich bei Friese (1998)<sup>36</sup>. Mit einer Definition aus dem Jahr 2003 versuchen Zentes, Swoboda und Morschett einen Schlussstrich unter den wissenschaftlichen Diskurs zu ziehen: „Die Begriffe „Kooperation“ und „Allianz“ umfassen alle Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen; „Netzwerke“ stellen eine Unterform der Kooperation (bzw. Allianz) dar, bei der mindestens drei Akteure unter Einbeziehung direkter und indirekter Beziehungen zusammenarbeiten“<sup>37</sup>.

Doch der Versuch zu einer einheitlichen Definition zu gelangen, scheitert bereits im gleichen Jahr. Ebenfalls 2003 definiert Sydow aus einer organisationssoziologischen Perspektive den Begriff Netzwerk in einem diametralen Verhältnis zu den Begriffen Kooperation und Allianz. Er stellt die Netzwerkorganisation als „das Gegenmodell zur vertikal tief integrierten und/oder breit diversifizierten Unternehmung dar“<sup>38</sup> und führt weiterhin aus, „dass die Organisationsform des Netzwerks, hier des Unternehmungsnetzwerks, kaum mit klassischen Vorstellungen von Unternehmungskooperation vereinbar ist. Im Unterschied zum Begriff der Ko-

---

<sup>35</sup> EBERS/OLIVER (1998), S. 568.

<sup>36</sup> Vgl. FRIESE (1998), S. 58 ff.

<sup>37</sup> ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2003a), S. 6.

<sup>38</sup> SYDOW (2003a), S. 1.

operation, aber auch der Allianz, allenfalls ähnlich mit dem Begriff des Verbundes, werden mit dem Netzwerk also deutlich komplexere Beziehungsgeflechte assoziiert<sup>39</sup>.

Zusammenfassend grenzt Sydow "klassische Unternehmenskooperationen" von Unternehmensnetzwerken ab, indem er auf die Komplexität bzw. die Größe der Beziehungsnetzwerke abstellt. So deutet sich hier eine Unterscheidung an, zwischen überschaubaren (klassischen) Unternehmenskooperationen, komplexen Unternehmensnetzwerken und zuletzt Clustern von Unternehmensnetzwerken. Dabei geht die Zunahme an Komplexität einher mit der Zunahme an Größe der untersuchten Netzwerke. Bei Sydow zeichnet sich eine Dreiteilung von Analyseebenen ab: Erstens, die klassische einzelwirtschaftliche, ökonomische Sichtweise<sup>40</sup> auf eine begrenzte Anzahl von Unternehmenskooperationen, welche er nicht behandelt. Zweitens die organisationssoziologische Analyseebene komplexer Unternehmensnetzwerke, die im Wesentlichen sein Forschungsfeld darstellen und drittens die Analyseebene der Cluster von Unternehmensnetzwerken, die nur am Rande seines Forschungsfelds liegen. Diese Dreiteilung wird im folgenden Kapitel aufgegriffen, um unterschiedliche Zugänge zu dem Begriff Unternehmenskooperation voneinander abzugrenzen und damit auch die Begriffe Kooperationsmanagement, organisationssoziologisches Netzwerkmanagement und Management von regionalen Entwicklungsagenturen für Industriecluster zu differenzieren.

Trotz der gewonnen Unterscheidung, auf welchen Ebenen Kooperationen und das Management von Kooperationen analysiert werden können, muss noch als Arbeitsdefinition festgelegt werden, was unter dem Begriff Unternehmenskooperation verstanden werden soll. Die Vielzahl von nicht übereinstimmenden Kooperationsdefinitionen, macht deutlich, dass immer noch Klärungsbedarf besteht. Es bleibt zu konstatieren, dass es eine Ansammlung von vielfältigen Begriffen wie beispielsweise „inter-organizational networks“, strategische Allianzen und Unternehmenskooperationen gibt, die sich um Williamsons Begriff der „Bilateral Governance“<sup>41</sup> anordnen lassen, also der zweiseitigen Kontrolle,<sup>42</sup> der später

---

<sup>39</sup> SYDOW (2003a), S. 3.

<sup>40</sup> Vgl. Einzelwirtschaftlich wird definiert als das einzelne Wirtschaftsobjekt betreffend; im Gegensatz zu gesamtwirtschaftlich, also die Gesamtheit aller Wirtschaftsobjekte betreffend.

<sup>41</sup> Vgl. WILLIAMSON (1979), S. 250.

<sup>42</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 145.

auch unter dem Namen „hybrid or intermediate form“<sup>43</sup> bekannt geworden ist.

Ebers (1997)<sup>44</sup> und Hoffmann (2001)<sup>45</sup> weisen darauf hin, dass eine Diskussion darüber geführt wird, ob die hybride Organisationsform auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie liegt oder eine dritte, eigenständige Organisationsform darstellt. Ohne auf diese Diskussion nach der geeigneten Einordnung einzugehen, untersucht Ebers wesentliche Eigenschaften von „inter-organizational networks“. Ebers (1997) verbindet Williamsons Governance-Strukturen mit ausgewählten Theoriebausteinen aus der Forschung zu „inter-organizational networks“. Sein Modell der idealtypischen Beschreibung der drei ökonomischen Institutionen Markt, „inter-organizational network“ und Hierarchie hat das Ziel unterschiedliche Theorien zu einer gemeinsamen Perspektive zusammenzuführen, indem bereits gut erforschte Theoriebausteine aus unterschiedlichen Theorien neu kombiniert werden.<sup>46</sup>

Abbildung 1: Idealtypische Beschreibung dreier ökonomischer Institutionen, welche die Ressourcenallokation zwischen den ökonomischen Akteuren steuern. Vgl. Ebers (2002), S. 23.

Characteristics	Market	Inter-organizational network	Firm
Distribution of Property rights over resources (residual claims and decision-making rights)	unilateral decision-management and decision-control with residual risk bearing by transaction partners	unilateral decision-control and residual risk bearing combined with periodical joint decision-making by transaction partners	separation of decision-management, decision-control, and residual risk bearing among transaction partners
Resources flows among actors	infrequent, discrete acts of exchange of resources	repeated partner-specific exchange of resources	resource pooling of co-specialized resources
Mutual expectations among actors with regard to relationship	narrow, confined to terms of contract  short-term economic exchange relation  finite duration	wider, including contractually unspecified reciprocal obligations and mutual expectations  longer-term social relationship  finite duration (based on goal accomplishment or unspecified duration)	wider, including contractually unspecified reciprocal obligations and mutual expectations  longer-term social relationship  unspecified duration
Information flows among actors	confined to terms of exchange (price, quantity, quality, delivery)	higher degree of information sharing with regard to a wider spectrum of information	higher degree of information sharing with regard to a wider spectrum of information
Main co-ordination mechanisms	bargaining and competition	negotiation and concurrence	authority and identification

Zur Beschreibung von marktlichen, hybriden und hierarchischen Organisationsformen werden drei Dimensionen auf einer Mikro- oder Akteurs-

<sup>43</sup> Vgl. WILLIAMSON (1991), S. 269.

<sup>44</sup> Vgl. EBERS (2002), S. 19.

<sup>45</sup> Vgl. HOFFMANN (2001), S. 2.

<sup>46</sup> Vgl. EBERS (2002), S. 17.

ebene und zwei auf einer Makro- oder Institutionenebene herangezogen. Diese fünf Dimensionen dienen nicht dem Zweck, dem heterogenen Forschungsgebiet der „inter-organizational networks“ eine weitere Definition beizufügen. Vielmehr werden sie als „Brücken-Konzepte“ verstanden, die das Potenzial haben sollen, unterschiedliche Theorien und Analyseebenen zusammenzuführen.<sup>47</sup>

Diese Definition der Unternehmenskooperation erscheint hinreichend interdisziplinär, um das heterogene Forschungsgebiet in seinen wichtigsten Facetten abzubilden. Aus diesem Grund wird sie im Folgenden als Arbeitsdefinition verwendet. Dennoch herrscht über die Frage nach einer einheitlichen Definition dieses organisatorischen Gebildes, das zwischen oder neben Markt und Hierarchie vermutet wird, weiterhin Uneinigkeit. Allein die Praxis zeigt immer wieder auf, dass hybride Organisationsformen in unterschiedlichsten Ausprägungen längst Realität geworden sind. Diese Realität hybrider Organisationsformen macht es notwendig, sich mit der Frage nach ihrem Management auseinander zu setzen.

Im Folgenden werden die bereits erwähnten Analyseebenen des Kooperationsmanagements in Anlehnung an Sydow und Balling vorgestellt.<sup>48</sup> Sie sollen eigenständige und gleichwertige Blickwinkel auf das abstrakte, facettenreiche Gebilde der Unternehmenskooperation darstellen und zur gedanklichen Strukturierung beitragen. Es ist die ökonomische Analyseebene einer einzelnen Organisation (Unternehmen), die organisationssoziologische Analyseebene einer Gruppe von Organisationen (Netzwerk) und einer Region bzw. Branche (Industriecluster).

## 2.1 Die Analyseebene des einzelnen Unternehmens

Wenn man von den Begriffen Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen<sup>49</sup> ausgeht, ist es notwendig, die Analyseebene darzulegen, unter welcher diese abstrakten, facettenreichen Gebilde untersucht werden. Hilfreich ist es hierbei unterschiedliche Analyseebenen zu benennen. Beispielsweise hat Balling den Erfolg von Kooperationen aus drei unterschiedlichen Perspektiven definiert: „(1) aus der Gesamtmärktperspektive als Steigerung der Effizienz der Organisation ökonomischer Aktivitäten, (2) aus der Perspektive der Kooperation als Ganzes als Steigerung der Erträge für die Gesamtheit der Kooperati-

---

<sup>47</sup> Vgl. EBERS (2002), S. 22.

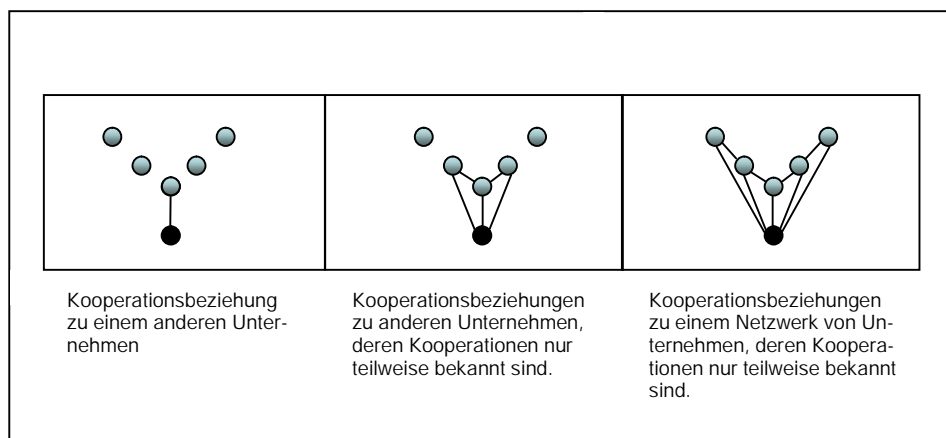
<sup>48</sup> Vgl. SYDOW (2003a), S. 3. BALLING (1998), S. 163.

<sup>49</sup> Vgl. SYDOW (2003a), S. 1. Sydow verwendet die gleiche Aufzählung und umfasst damit sowohl komplexe als auch dyadische Kooperationen.

onsbeteiligten und (3) aus der Sicht eines einzelnen Beteiligten.“<sup>50</sup> Auch Sydows Begriffsabgrenzung deutet eine Dreiteilung an.<sup>51</sup> Sydow und Windeler hingegen grenzen mindestens vier Steuerungsebenen ab: „die Steuerungsebene des interorganisationalen Netzwerks selbst sowie die der ihm zuzurechnenden Organisationen, dann aber auch die Individuen als Mitglieder dieser zwei Typen sozialer Systeme sowie - last but not least - umfassendere, gegebenenfalls gesellschaftsweite institutionelle Kontexte.“<sup>52</sup>

Die facettenreichen Formen von Unternehmenskooperationen werden auf der einzelwirtschaftlichen, ökonomischen Ebene immer aus dem Blickwinkel eines einzelnen Unternehmens betrachtet. Welche Art, Anzahl oder Komplexität von Unternehmenskooperationen das einzelne Unternehmen wählt oder wählen muss, ist eine nachgeordnete Frage. Hier sind von einer einzelnen Kooperation, mehreren getrennten Kooperationen, einem Netzwerk von Kooperationen oder sogar einem Netzwerk von Allianzen alle Möglichkeiten gegeben.

Abbildung 2: Einzelwirtschaftliche Analyseebene.



Jedoch bleibt bei jeder Art der Kooperation der einzelwirtschaftliche Blickwinkel bestehen – unabhängig davon, was aus diesem Blickwinkel gesehen wird, also ein oder mehrere Kooperationspartner bzw. ein Netzwerk oder mehrere Netzwerke von Kooperationspartnern. In der Abbildung übernimmt der Leser die einzelwirtschaftliche Sichtweise eines Unternehmens und sieht im ersten Bild nur eine Kooperation, die er mit einem Kooperationspartner betreibt, im zweiten Bild drei Kooperatio-

<sup>50</sup> BALLING (1998), S. 163. Unter Beteiligter wird nicht ein Individuum, sondern eine einzelne Organisation verstanden.

<sup>51</sup> Vgl. SYDOW (2003a), S. 3.

<sup>52</sup> SYDOW/WINDELER (2000), S. 3-4.

nen, die er betreibt und schließlich fünf Kooperationen, die er mit unterschiedlichen Kooperationspartnern eingegangen ist. Die Anzahl der Kooperationen dient nur zur Illustration der einzelwirtschaftlichen Sichtweise. In der Pharmabranche betreiben beispielsweise einzelne Unternehmen über 200 F&E-Kooperationen.<sup>53</sup> Bezeichnend für die einzelwirtschaftliche Sichtweise ist, dass nur ein begrenzter Einblick in die Kooperationen der Kooperationspartner bzw. in das gesamte Branchennetzwerk besteht. So vergrößert sich bei einer hohen Anzahl eigener Kooperationen die Komplexität der unterschiedlichen Kooperationen der Kooperationspartner untereinander. Die einzelwirtschaftliche Sichtweise zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihre begrenzte Aufmerksamkeit nur auf die direkten Kooperationsbeziehungen und die relevantesten unter den Kooperationspartnern konzentriert – wie in einem Vergleich zwischen den Abbildungen zwei und drei deutlich wird.

Im ersten Bild von Abbildung zwei kann die Unternehmensführung eine einzelne Kooperation sicherlich ohne eine eigens gegründete Stabsstelle bewältigen. Erhöht sich dagegen die Anzahl der Kooperationen, kann man ab einem gewissen Grad der Komplexität von einem Kooperationsmanagement ausgehen, das arbeitsteilig getrennt vom Unternehmensmanagement funktionieren muss. Nimmt die Anzahl der Kooperationen weiterhin zu, kann man bereits von Portfolios von Kooperationen sprechen, welche mit Hilfe eines Allianzportfoliomanagements<sup>54</sup> koordiniert werden. So gibt es keine trennscharfe Unterscheidung, ab welcher Anzahl von Kooperationen eine bestimmte Institutionalisierungsform des Kooperationsmanagements am effizientesten ist bzw. wann sich aus dem durch die Unternehmensführung nebenamtlich betriebenen Kooperationsmanagement eine arbeitsteilige Stelle für Kooperationsmanagement bzw. eine Stabsstelle für das Kooperationsmanagement oder Kooperationsportfoliomanagement entwickeln sollte. Dass eine effiziente Arbeitsteilung für das Kooperationsmanagement jedoch in Abhängigkeit der Bedeutung von Unternehmenskooperationen wichtig ist, bestätigen auch Bamford/Ernst (2003): „But for those firms with a large number of alliances that contribute substantial value to the firm, it simply will no longer suffice to rely on the talent of skilled but unsupported amateurs.“<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. HOFMANN (2004), S. 9.

<sup>54</sup> Vgl. HOFFMANN(2001), S. 4. SCHLOSSER(2001), S. 70.

<sup>55</sup> BAMFORD/ERNST (2003), S. 332.



Beispielhaft für diese Unterscheidung wird ein IT-Unternehmen herangezogen, das im Silicon Valley neu gegründet wird.<sup>56</sup> Es würde sich als einzelnes Unternehmen einem weitgehend unbekanntem Netzwerk von Unternehmen gegenüber sehen, das adäquat nur durch die Begriffe IT-Branche oder IT-Cluster beschrieben werden kann. Mit zunehmenden Kooperationen würde dieses IT-Unternehmen auch mehr über relevante Kooperationsbeziehungen im Netzwerk erfahren und Möglichkeiten suchen, sich diesem Netzwerk anzuschließen. Insofern muss Sydow auch widersprochen werden im Bezug auf die Abgrenzung klassischer Unternehmenskooperationen von komplexen Unternehmensnetzwerken.<sup>57</sup> Denn auch eine einzelne Unternehmenskooperation kann ein komplexes und umfangreiches Beziehungsnetzwerk entwickeln, wenn auf allen Ebenen der Unternehmung Mitarbeiter aus beiden Unternehmen kooperieren. Genauso ist ein Unternehmensnetzwerk denkbar, welches nur in sehr eingeschränktem Maße einzelne Mitarbeiter mit dem Kooperationspartner in Kontakt treten lässt. Aber selbst wenn man nicht auf der Analyseebene des Individuums argumentiert, kann sich das im Beispiel angeführte Unternehmen einem komplexen Netzwerk gegenüber sehen und sich noch vor jeglicher Kooperationsvereinbarung die Frage stellen, wie es sich an dieses komplexe Netzwerk anschließen soll.

Somit sind Komplexität und Größe als Unterscheidungsmerkmale weniger gut geeignet. Hingegen können die drei Blickwinkel auf Unternehmenskooperationen (Die Analyseebene des einzelnen Unternehmens, des Netzwerks und des Industrieclusters) eine Unterscheidung leisten. Auf diesen unterschiedlichen Ebenen scheint dann jeweils eine Unterscheidung nach Größe und Komplexität zweckmäßig zu sein.

## 2.2 Die Analyseebene des Netzwerks

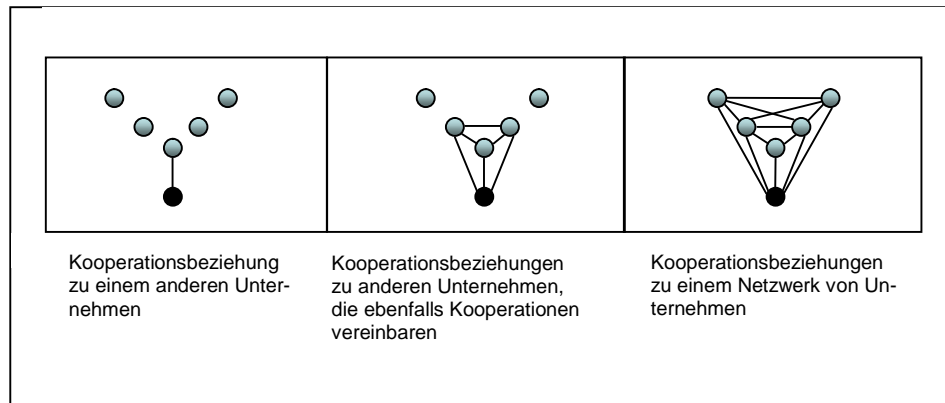
Im Folgenden wird die einzelwirtschaftliche, ökonomische Analyseebene verlassen. Stattdessen wird eine organisationssoziologische Netzwerk-Sichtweise auf eine bestimmte Anzahl von Kooperationspartnern eingenommen, deren Beziehungen alle vollständig bekannt sind.

---

<sup>56</sup> Im Gegensatz zu einer Ausgründung oder einem Joint Venture.

<sup>57</sup> SYDOW (2003a), S. 3.

Abbildung 3: Netzwerk Analyseebene.



Diese Ebene analysiert das Netzwerk als Ganzes. Es stellt sich dabei nicht mehr die Frage, wie sich eine Entwicklung für ein bestimmtes Unternehmen auswirkt. Die Frage lautet viel mehr, was mit einem einzelnen Unternehmen geschieht und inwiefern sich dies auf das Netzwerk auswirkt. Folgendes Beispiel soll diese grundlegende Unterscheidung der Ebenen erläutern: Droht ein Unternehmensnetzwerk aufgrund wirtschaftlicher Probleme auseinander zu brechen, kann man auf der Ebene der Netzwerke zum Ergebnis kommen, dass der Ausschluss eines bestimmten Kooperationspartners für den Erhalt des Netzwerks notwendig ist. Im Gegensatz dazu kann man auf einer einzelwirtschaftlichen Ebene nicht zu dem Schluss kommen, das eigene Unternehmen für den Erhalt des Netzwerkes "aufzugeben".

Die Besserstellung eines einzelnen Unternehmens, welche aus der einzelwirtschaftlichen Sichtweise als das Hauptziel gilt, ist im Gegensatz zur Netzwerk-Sichtweise nur dann von Vorteil, wenn es sich gleichzeitig positiv auf das Netzwerk als Ganzes auswirkt. Hierbei stellen sich unterschiedliche Fragen, beispielsweise inwiefern sich eine Netzwerkkultur entwickelt, wie die Kooperationspartner miteinander umgehen und welche Art der Zusammenarbeit letztendlich allen bzw. dem Netzwerk nutzt. Die Netzwerkebene behandelt auch die Frage nach dem Nutzen und der Rentabilität des Netzwerks, weil ein bestehendes Netzwerk keinen Selbstzweck darstellt, sondern sich an dem Mehrwert für alle Teilnehmer messen lassen muss. Hier ist die Frage zu stellen, was das Netzwerk für die einzelnen Kooperationspartner zu leisten vermag. Auch dies ist aber kein Rückfall auf die einzelwirtschaftliche Ebene. Denn nur wenn diese Frage positiv beantwortet wird, ist die Aufrechterhaltung eines Netzwerks zu rechtfertigen.

Zusammenfassend beinhaltet die Netzwerkebene immer wieder den Bezug auf das Netzwerk als Ganzes. Dennoch bemerken Sydow und Windeler, dass die einzelwirtschaftliche und die Netzwerkanalyseebene miteinander verbunden sind. So beeinflussen sich die Netzwerksteuerung und das einzelwirtschaftlich orientierte Kooperationsmanagement gegenseitig: „Die Steuerung einzelner Organisationen ist für die Frage der Steuerung von Netzwerken in einem doppelten Sinne interessant: Wie tangiert auf der einen Seite die Netzwerksteuerung das Management der beteiligten Unternehmungen, und wie ermöglicht oder begrenzt das Management von Unternehmungen, auf der anderen Seite, die Steuerung von Netzwerken?“<sup>58</sup> Ein Beispiel für die Steuerung von Netzwerken im Gegensatz zum Kooperationsmanagement - sind F&E Netzwerke, in denen Wettbewerber mit Hilfe von Intermediären (z.B. Forschungsinstituten) kooperieren.<sup>59</sup>

### 2.3 Die Analyseebene der Industriecluster

Die dritte Analyseebene fokussiert auf die vielfältigen Netzwerke gesamter Branchen und Regionen. Dabei werden Industriecluster definiert als geographische Konzentration von Firmen der gleichen Industrie.<sup>60</sup> Ein weiteres Beispiel ist ein regionaler Industriecluster wie das Ruhrgebiet, in dem u.a. politische und unternehmerische Akteure um die Gestaltung des Standorts bemüht sind.<sup>61</sup> Analog zum Kooperationsmanagement oder einem Allianzportfoliomanagement<sup>62</sup>, die beide von einer einzelwirtschaftlichen Sichtweise geprägt sind, oder analog zum Netzwerkmanagement<sup>63</sup>, welches auf das Netzwerk fokussiert, könnte man aus der Sicht des Industrieclusters von einem Management für die Entwicklung einer bestimmten Branche sprechen. Ein solches Management für die Branchenentwicklung unterscheidet sich grundlegend von einem Koope-

---

<sup>58</sup> SYDOW/WINDELER (2000), S. 4.

<sup>59</sup> Vgl. LÜTZ (1997).

<sup>60</sup> Vgl. SWANN/PREVEZER (1996), S. 1139. PORTER (1999) verwendet den Begriff Industrie- oder auch Branchen-Cluster in seiner Untersuchung über nationale Wettbewerbsvorteile im Sinne einer Anhäufung von Branchen innerhalb eines Landes, die branchenübergreifend besondere Beziehungen ausgebildet haben. Darunter fallen sowohl regionale als auch nationale Industriecluster. Vgl. PORTER (1999), S. 155, 182 ff..

<sup>61</sup> Vgl. GRABHER (1993).

<sup>62</sup> Vgl. HOFFMANN (2001), S. 4.

<sup>63</sup> Vgl. SYDOW (2003b).

rations- oder Netzwerkmanagement. Hendry et al. bezeichnen solche Institutionen als regionale Entwicklungsagenturen<sup>64</sup>.

Es ist ersichtlich, dass sowohl die Netzwerk- als auch die Industriecluster-Analyseebene eine Komplexität aufweisen, die es fraglich erscheinen lässt, ob sie praxisnahe Gestaltungsempfehlungen für das einzelwirtschaftliche Management von Unternehmenskooperationen geben können. So ist ihr Erkenntnisinteresse auf die Beschreibung von Netzwerken und Branchen, insbesondere ihrer Entwicklung gerichtet, und muss damit Erklärungen und Theorien für ein komplexes Phänomen bereithalten. Aufgrund dieser Analyseebenen können allerdings auch nur Gestaltungsempfehlungen getroffen werden, wie ein Netzwerk oder eine Branche als Ganzes erfolgreich gestaltet wird. Doch um konkrete Handlungsempfehlungen für das Management einzelner Unternehmenskooperation zu generieren, bedarf es hochauflösenderer Analyseebenen, die das Erkenntnisinteresse auf den einzelwirtschaftlichen Fokus eines Unternehmens richten.

So ist die wissenschaftliche Beschäftigung mit den letztgenannten Analyseebenen ausgesprochen wichtig, doch versperrt sie gleichzeitig durch eine überbordende Komplexität die Sicht auf ein konkretes Management von Unternehmenskooperationen, das sich an der einzelwirtschaftlichen Analyseebene zu orientieren hat. Diese Unterscheidung ist deshalb von Bedeutung, weil aus der Analyseebene der Netzwerke ebenfalls der Versuch unternommen wird, ein Netzwerkmanagement zu etablieren und hieraus Handlungsempfehlungen wie auch Instrumente für das Management abzuleiten.<sup>65</sup> Ebenso existieren Handlungsempfehlungen, wie das Management einer regionalen Entwicklungsagentur gestaltet sein sollte. Diese Handlungsempfehlungen haben allerdings kaum etwas mit dem Kooperationsmanagement zwischen Unternehmen zu tun und müssen deshalb voneinander unterscheiden werden. Neben den Hauptunterscheidungsmerkmalen der Analyseebene (Unternehmen, Netzwerk oder Industriecluster), lässt sich das Management von Netzwerken und Industrieclustern auch dadurch charakterisieren, dass die ökonomischen Akteure die Kontrolle über das Netzwerkmanagement oder das Management der Branchenentwicklung an neutrale Institutionen oder auch Intermediäre abgeben.

---

<sup>64</sup> Vgl. HENDRY ET AL. (1999), S. 177.

<sup>65</sup> Vgl. SYDOW (2003b), S. 320 ff.

Lütz (1997) zeigt für die Analyseebene der Netzwerke eine Möglichkeit auf, in der staatliche Forschungseinrichtungen in der Tat erfolgreich eine Intermediärsfunktion einnehmen.<sup>66</sup> Saxenian (1994) beschreibt aus der Branchenentwicklung des Industrieclusters Silicon Valley, wie sich ein Konsortium aus Industrie, Politik und wissenschaftlichen Institutionen unter dem Namen "Joint Venture Silicon Valley Network" zusammengeschlossen hat, um den Industriecluster Silicon Valley auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu halten.<sup>67</sup> Wie erfolgreich derartige Intermediäre allerdings sind, bleibt dabei offen. Wollen Unternehmen jedoch die Kontrolle über die Kooperationen im eigenen Unternehmen halten, wird eine einzelwirtschaftliche Analyseebene auf das Management für Kooperationen zur Voraussetzung.

## 2.4 Zwischenfazit

Im Weiteren wird aus den genannten Gründen vornehmlich auf die einzelwirtschaftliche Analyseebene Bezug genommen. Auch Hoffmann (2001) betrachtet „aus dem Blickwinkel eines fokalen Unternehmens“<sup>68</sup> sein Forschungsgebiet des Managements von Allianzportfolios und zitiert als Begründung Gomes-Casseres (1996): „Yet even for firms heavily involved in such (collective) competition, what counts to their owners is the profit of the firm, not those of the group. Although the game has changed, we still keep score the old way“.<sup>69</sup> Sicherlich könnte das Kooperationsmanagement auch mit Hilfe anderer Analyseebenen untersucht werden. Um jedoch konkrete Gestaltungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement geben zu können, wird der einzelwirtschaftliche Fokus gewählt. Es wird davon ausgegangen, dass ein Kooperationsmanager von einem Unternehmen beauftragt wird, um in erster Linie die Interessen des Unternehmens zu vertreten. Es ist klar, dass die Interessen der Kooperationspartner und der Kooperation als Ganzes berücksichtigt werden müssen, allerdings nur im Bezug auf das Erreichen der eigenen Unternehmensinteressen. Die Entwicklung und das Wohlergehen eines gesamten Netzwerks oder gar einer ganzen Region werden nur dann von Interesse für das Kooperationsmanagement sein, wenn sie sich direkt auf das einzelne Unternehmen, den Kooperationspartner oder auf die Kooperation an sich auswirken. Solche Auswirkungen könnten Sanktionen, wettbewerbsrechtliche Bestimmungen und der Verlust von

---

<sup>66</sup> Vgl. LÜTZ (1997), S. 225.

<sup>67</sup> Vgl. SAXENIAN (1994), S. 163 ff.

<sup>68</sup> HOFFMANN (2001), S. 3.

<sup>69</sup> GOMES-CASSERES (1996), S. 109.

Reputation oder Glaubwürdigkeit sein, wenn die formellen wie informellen Spielregeln eines Netzwerks, einer Branche oder sogar einer Gesellschaft verletzt werden. Insofern wird den unterschiedlichen Netzwerk- und Branchenanalyseebenen eine große Bedeutung zu Teil. Für das Verständnis, wie sich Gesellschaft und Organisationen durch Institutionen ihre soziale Ordnung schaffen und erhalten, sind organisationssoziologische Netzwerkperspektiven wie auch andere Theorien in den Gesellschaftswissenschaften<sup>70</sup> hervorragend geeignet; die einzelwirtschaftlichen Analyseebenen können dabei nur zu sehr begrenzten Aussagen führen. Für konkrete ökonomische Aussagen über das Kooperationsmanagement eines einzelnen Unternehmens empfiehlt sich jedoch eine einzelwirtschaftliche Sicht, die ihre Umwelt aus der eigenen Perspektive wahrnimmt, ohne dabei die Sicht des Kooperationspartners und der Kooperation als Ganzes zu vernachlässigen.

### 3 Funktionen des Kooperationsmanagements

Es gibt sehr unterschiedliche Funktionen des Kooperationsmanagements und die wissenschaftliche Diskussion um das Kooperationsmanagement stellt, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurde, häufig einseitig auf bestimmte Analyseebenen ab. Die frühesten Einteilungen von Funktionen des Kooperationsmanagements richten sich nach Teilprozessen des Managements einzelner Kooperationen. Diese Teilprozesse orientieren sich an Phasenschemata von Kooperationen. Hierbei gibt es eine Vielzahl von Unterteilungen. Hoffmann nennt als übliche Unterscheidung beispielsweise:

- „Strategische Analyse und Strategiekonzepte
- Partnersuche und -auswahl
- Konfiguration der Allianz
- Implementierung der Allianz
- laufendes Management und Weiterentwicklung der Allianz (Wertgenerierung zusammen mit dem(n) Partner(n) und Wertaneignung)
- Beendigung der Allianz“<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. ORTMANN (2003). Ein interdisziplinärer Brückenschlag, der die Organisationstheorie an Theorien der Philosophie, Soziologie und Psychologie erfolgreich anbindet.

<sup>71</sup> HOFFMANN (2001), S. 235.

Einen Überblick über Phasenmodelle zum Kooperationsmanagement findet sich bei Zentes et al. (2003),<sup>72</sup> wie auch bei Schwerk (2000).<sup>73</sup> Kritisch ist hierbei anzumerken, dass die Phasensicht auf das Kooperationsmanagement nur als erste Annäherung an den Forschungsgegenstand zu werten ist, da keine Phase tatsächlich jemals abgeschlossen wird. Eine Prozesssicht auf das Kooperationsmanagement, das die Funktionen fortlaufend oder wiederkehrend abbildet, scheint einen höheren Realitätsbezug aufzuweisen. Schwerk bemerkt dazu, dass Prozessmodelle<sup>74</sup> im Vergleich zu Phasenmodellen besser „den komplexen Interaktionsprozess während der Kooperation“ modellieren können.<sup>75</sup> Beispielsweise mag ein Kooperationspartner gefunden und die Kooperation vereinbart sein - dass hingegen die Funktion der Partnersuche weiterhin aktiv bleibt, wenn auch nicht mehr mit völliger Aufmerksamkeit verfolgt wird, erscheint im Hinblick auf die Suche nach zukünftigen Kooperationspartnern sinnvoll.

Diesen Nachteil können Sydow und Windeler (1997) mit einem prozessorientierten Modell der Funktionen des Managements interorganisationaler Netzwerke beheben.<sup>76</sup> Jede einzelne Funktion ist nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt, ähnlich den Phasenschemata, sondern vielmehr kontinuierlich wahrzunehmen.<sup>77</sup>

Es ist jedoch kritisch anzumerken, dass mit dem Modell auf einer organisationssoziologischen Analyseebene des Netzwerks ökonomische Handlungsempfehlungen für einzelne Unternehmen generiert werden. Wie praxisnah Handlungsempfehlungen sind, welche den Nutzen eines Netzwerks anstelle des Nutzens eines einzelnen Unternehmens optimieren, bleibt fraglich.

---

<sup>72</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2003b).

<sup>73</sup> Vgl. SCHWERK (2000), S. 231-243.

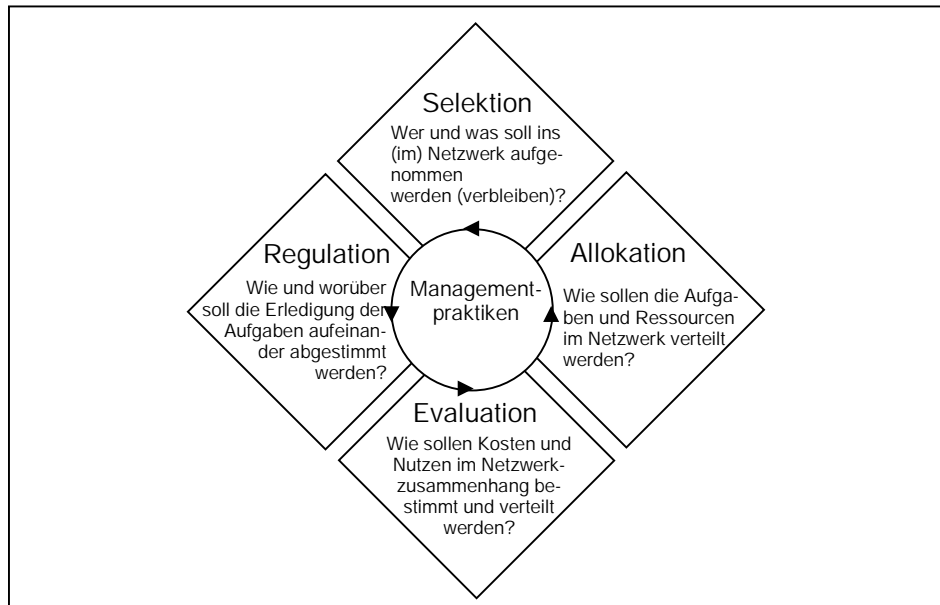
<sup>74</sup> Prozessmodelle werden nach SCHWERK wie folgt beschrieben: „Es werden keine Phasen, sondern ein iterativer Prozess bzw. sich wiederholende Sequenzen unterstellt.“ SCHWERK (2000), S. 230.

<sup>75</sup> SCHWERK (2000), S. 266.

<sup>76</sup> Vgl. Zum aktuellen Stand: SYDOW (2003), S. 310 ff. Das Modell geht zurück auf SYDOW/WINDELER (1997), S. 151. Es wurde in einer überarbeiteten Fassung veröffentlicht in: WINDELER (2001).

<sup>77</sup> Vgl. SYDOW (2003b), S. 314.

Abbildung 4: Funktionen des Managements interorganisationaler Netzwerke.  
Vgl. Sydow/Windeler (1997), S. 151.



Wie im Kapitel über die unterschiedlichen Analyseebenen zu Unternehmenskooperationen ausgeführt wurde, scheint eine einzelwirtschaftliche Analyseebene deutlichere Vorteile für konkrete Managementimplikationen zu versprechen. So wird im Folgenden eine einzelwirtschaftliche Analyseebene aufgezeigt, die mit einer Aufteilung von Struktur und Funktion des Kooperationsmanagements, sowohl die Prozesse des Kooperationsmanagements betont als auch die einzelwirtschaftlichen Interessen unterschiedlicher Wirtschaftsobjekte im Netzwerk der Kooperationen abbildet.

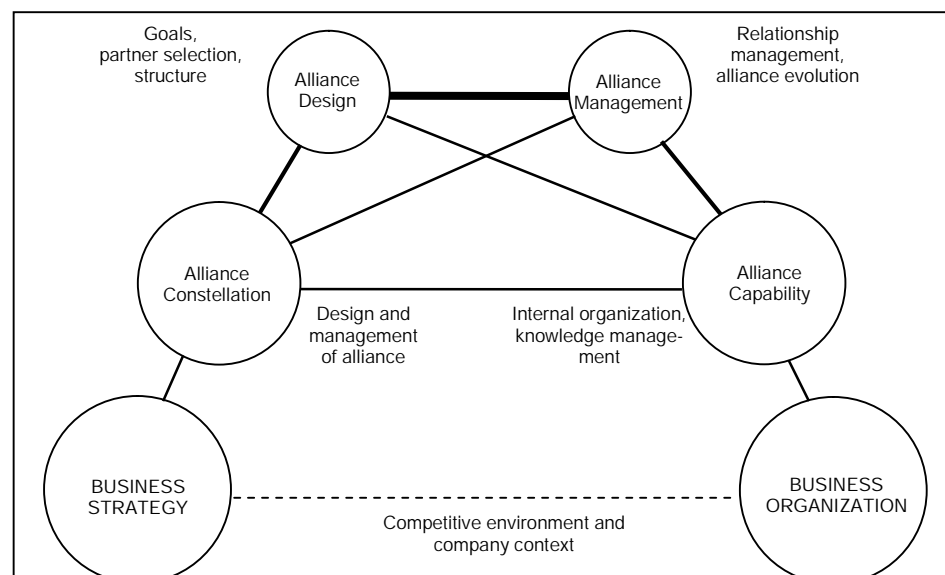
### 3.1 Einzelwirtschaftliche Sichtweise auf die Funktionen

Die ureigenste Funktion des Kooperationsmanagement liegt darin, die Besonderheiten des Wirtschaftens in Kooperationen, Allianzen oder Netzwerken in eine einzelwirtschaftliche Sichtweise eines einzelnen Unternehmens zu übersetzen. Dies kann erreicht werden durch Phasenkonzepte, die auf dem Lebenszyklus einer Kooperation ansetzen oder auf Netzwerkkonzepten, welche die Prozesse in Netzwerken konzeptualisieren. Letztendlich muss die strategische Unternehmensführung, die in der Regel auf Wettbewerb und nicht auf Kooperation angelegt ist, an die speziellen Gegebenheiten in Kooperationen herangeführt werden. Dieser unterschiedliche Blickwinkel unterscheidet damit auch strategi-



ches Management von Kooperationsmanagement. Dieser Unterschied wird von Bamford/Gomes-Casseres/Robinson (2003) betont, der mit dem "arc of alliance strategy" einen Bogen spannt zwischen entscheidenden Themen für die Umsetzung einer Allianz-Strategie. Aus einer einzelwirtschaftlichen Sichtweise ruht dieser Bogen auf den Säulen der Geschäftsstrategie und -organisation, auf denen die eigene Fähigkeit zur Kooperationsbildung wie auch die Möglichkeiten zur Kooperationsbildung in den gegebenen Allianzkonstellationen aufsetzen. Aufbauend darauf kann das Allianz-Design und das Allianz-Management<sup>78</sup> für eine konkrete Allianz ansetzen.<sup>79</sup>

Abbildung 5: „The arc of alliance strategy“. Vgl. Bamford/Gomes-Casseres/Robinson (2003), S. 10.



Es ist für ein besseres Verständnis der einzelwirtschaftlichen Analyseebene hilfreich, diese in drei weitere Sichtweisen zu unterteilen. Man kann Funktionen für das fokale Unternehmen, für den Kooperationspartner und für die Kooperation an sich unterscheiden.

### 3.2 Funktionen für das fokale Unternehmen

Der erste Bereich entfällt auf das Unternehmen, das eine Kooperation anstrebt. Im Falle eines Unternehmens, das statt einer einzelnen Kooperation eine Vielzahl von Kooperationen eingeht, spricht Hoffmann (2001) von einem Allianzportfolio, welches er als „ein zielorientiertes, ego-

<sup>78</sup> Allianz-Management wird im Folgenden synonym verwendet zu dem Begriff Kooperationsmanagement.

<sup>79</sup> Vgl. BAMFORD/GOMES-CASSERES/ROBINSON (2003), S. 9 ff.

zentrisches Netzwerk<sup>80</sup> definiert.<sup>81</sup> Bei dieser fokalen, einzelwirtschaftlichen Sichtweise steht das Unternehmen im Mittelpunkt, welches aus einzelwirtschaftlichem Kalkül eine Kooperation anstrebt oder bereits betreibt. Zu den Funktionen zählen, dass die Unternehmensziele mit Hilfe der Kooperation zu erreichen versucht werden, gleichzeitig aber der Zugriff des Kooperationspartners auf die eigenen Ressourcen kontrolliert wird. Hierbei geht es einerseits darum, sich soweit dem Kooperationspartner zu öffnen, um die gesetzten Unternehmensziele zu verwirklichen. Andererseits muss die Selbstständigkeit des Unternehmens geschützt werden. Das Kooperationsmanagement muss deshalb auch darüber wachen, welche Zugriffsrechte der Kooperationspartner auf das eigene Unternehmen zugestanden bekommt. Bei einer Institutionalisierungsform, die ein unternehmensfremdes Kooperationsmanagement vorsieht, ist diesem Thema große Beachtung zu schenken. Kieser und Grunwald deuten in ihrem Artikel "Lernen nicht zu lernen" an, dass das unbeschränkte Lernen des Kooperationspartners zu gravierenden Problemen führen kann.<sup>82</sup> Auch Sydow (2003) sieht eine Funktion des Netzwerkmanagements im Schutz des Unternehmens: „Konkret müßte ein solches System [von Anreizsystemen, Anm. d. V.] beispielsweise die Suche nach Win-Win-Situationen fördern oder auch Manager wie operatives Personal dafür belohnen, in den Aufbau und in die Pflege partnerschaftlicher Beziehungen im Netzwerk zu investieren. Gleichzeitig sollte es diesen Personenkreis aber davon abhalten, kernkompetenzbezogenes Wissen beliebig preiszugeben.“<sup>83</sup> Die Funktion kann auch als Gatekeeping bezeichnet werden – in Analogie zum Gatekeeper-Ansatz. „Gatekeeper überwinden Informations- oder Kommunikationsbarrieren und verhindern, dass die innovationsrelevanten Informationen nicht weitergeleitet werden.“<sup>84</sup> So wichtig das Überwinden von Informations- und Kommunikationsbarrieren für einen gelungenen Innovationsprozess im einzelnen Unternehmen ist, so bedrohlich kann die Freigabe von Wissen an den Kooperationspartner sein. Empirische Intensivfallstudien von Grunwald (2003) belegen dies: „Hinsichtlich des Lernumfangs bei den spezialisierten "funds of knowledge" zeigte sich, dass die Projekt-OM [Organisationsmitarbeiter, Anm. d. V.] durchaus Wissen über die Unternehmensgrenzen hinweg austauschten (vor allem in der Projekt-

---

<sup>80</sup> HOFFMANN (2001), S. 4.

<sup>81</sup> Diese Sichtweise unterscheidet sich, wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt wurde, von einer Netzwerkperspektive, die u.a. SYDOW vertritt.

<sup>82</sup> Vgl. KIESER/GRUNWALD (2003).

<sup>83</sup> SYDOW (2003b), S. 314.

<sup>84</sup> HAUSCHILDT/SCHWE (1998), S. 167. Hervorhebung im Original.

Anfangsphase) und somit einen gemeinsamen Wissens-Grundstock aufbauten, dass sie andererseits aber den Großteil ihres spezialisierten Wissens direkt auf den Produkt-Rohling anwandten und nicht darauf erpicht waren, dieses mit den Projekt-OM der Gegenseite zu teilen.“<sup>85</sup>

So erlangt die Rolle des Gatekeepers in Kooperationen die zusätzliche Funktion, die Zusammenarbeit zwar zu ermöglichen (Enabling), doch gleichzeitig auf die Freigabe von kernkompetenzbezogenem Wissen zu achten (Gatekeeping). Diesen Dualismus zwischen Enabling- und Gatekeeping-Funktion gilt es aus der Sicht des fokalen Unternehmens im Kooperationsmanagement zu berücksichtigen.

### 3.3 Funktionen für den Kooperationspartner

Der zweite Bereich entfällt auf den Kooperationspartner. Das scheint auf den ersten Blick widersprüchlich, da es keinen Grund gibt, warum sich in der Theorie ein Kooperationspartner A von einem Kooperationspartner B unterscheiden sollte. Weil jedoch eine einzelwirtschaftliche Sichtweise vertreten wird – also wir von einem Unternehmen ausgehen, das nur auf die eigenen Unternehmensziele ausgerichtet ist, diese aber nicht ohne einen Kooperationspartner erreichen kann, gibt es in dieser einzelwirtschaftlichen Sichtweise zu jeder Zeit implizit ein Gegenüber - hier in Form des Kooperationspartners. In dieser Unterscheidung wird der Kooperationspartner also immer noch aus der einzelwirtschaftlichen Sichtweise des fokalen Unternehmens betrachtet, das eine Kooperation anstrebt. Es stellt sich deshalb die Frage, welche Funktion das Kooperationsmanagement für den Kooperationspartner leisten muss. Es ist wahrscheinlich, dass der Kooperationspartner andere Interessen besitzt als das fokale Unternehmen. Hier muss das Kooperationsmanagement Vertrauen und Reputation aufbauen, so dass jederzeit gewährleistet ist, dass das fokale Unternehmen nicht seinerseits auf fremde Ressourcen durchgreift, die nicht ausreichend vom Kooperationspartner geschützt sind. Vertrauen und Reputation reichen an dieser Stelle allerdings nicht aus. Es müssen klare Sicherungsmöglichkeiten geschaffen werden beispielsweise durch organisatorische Trennung. Kieser und Grunwald (2003) deuten die Vorteile der Modularisierung und des so genannten Verzeichniswissens an - letzteres ist eine Hauptaufgabe des Kooperationsmanagers.<sup>86</sup> Das Kooperationsmanagement muss eine klare Schnittstelle zum Kooperationspartner schaffen. Die Begriffe Schnittstellen-

---

<sup>85</sup> GRUNWALD (2003), S. 217. Hervorhebungen im Original.

<sup>86</sup> Vgl. KIESER/GRUNWALD (2003).

oder auch Grenzmanagement (Boundary Spanning) wurden in der wissenschaftlichen Diskussion bereits geprägt.<sup>87</sup>

Zusammenfassend fallen in den zweiten Bereich die Funktionen, die für einen Kooperationspartner bereitgestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass der Kooperationspartner nur so beschrieben wird, wie das fokale Unternehmen seinen Kooperationspartner wahrnehmen kann und vice versa. Zur Vereinfachung: der erste Bereich umfasst das Selbstbild eines fokalen Unternehmens, der zweite Bereich umfasst die beiden Fremdbilder beider Unternehmen. Es steht in dieser Perspektive die Frage im Vordergrund, wie der Kooperationspartner das fokale Unternehmen wahrnimmt beziehungsweise, was das fokale Unternehmen vom Kooperationspartner wahrnehmen kann. Aus diesen beiden Sichtweisen bilden sich gegenseitige Erwartungshaltungen.<sup>88</sup> Die Funktionen des Kooperationsmanagements umfassen in diesem zweiten Bereich die Ausgestaltung der gegenseitigen Erwartungshaltungen. Hierunter fallen Schutz beider Parteien, Beziehung-, Verhandlungs- und Konfliktmanagement, aber auch die Verwirklichung der kommunizierten Unternehmensziele des Kooperationspartners mit der Einschränkung, wie sie vom fokalen Unternehmen gesehen werden und nicht wie sie tatsächlich beim Kooperationspartner vorliegen.<sup>89</sup> Ebenso muss beachtet werden, wie die Interessen des fokalen Unternehmens vom Kooperationspartner verstanden werden. An dieser Stelle spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle: „In diesem Fall werden Allianzmanager zu Diplomaten, Übersetzern oder Katalysatoren und „überbrücken Differenzen zwischen den Partnern“, um ihre eigenen Worte zu gebrauchen.[Gemeint sind Interviewausschnitte aus vier Intensivfallstudien nach Grunwald (2003)<sup>90</sup>. Anm. d. V.]“<sup>91</sup>

### 3.4 Funktionen für die Kooperation

Der dritte Funktionsbereich des Kooperationsmanagements liegt in der Kooperation an sich. Jede Kooperation kann auch als eigenständige Organisationsform gesehen werden. Ein Joint Venture beispielsweise bedeutet nichts anderes als eine gemeinsame Unternehmung. Man kann

---

<sup>87</sup> Vgl. DUSCHEK/ORTMANN/SYDOW (2001), S. 191-233.

<sup>88</sup> Vgl. Eine aus drei Dimensionen auf Mikro- oder Akteursebene: „Mutual expectations among actors with regard to relationship“ EBERS (2002), S. 23.

<sup>89</sup> Weil das Selbstbild des Unternehmens, also ein genauer Einblick in die Interessen und Absichten des Kooperationspartners, nicht vorliegen kann.

<sup>90</sup> Vgl. GRUNWALD (2003).

<sup>91</sup> KIESER/GRUNWALD (2003), S. 38.

argumentieren, dass die Unternehmensziele des fokalen Unternehmens und des Kooperationspartners in einem gemeinsamen Kooperationsvertrag festgeschrieben werden und damit die Kooperation nur eine genau definierte Schnittmenge zwischen zwei Kooperationspartnern darstellt. Demnach wäre dieser dritte Bereich bereits in den ersten Funktionsbereichen enthalten. Jedoch ist es sowohl in der Theorie (vgl. unvollständige Verträge) als auch in der Praxis (Joint Ventures, Projektkooperationen) klar, dass die Kooperation eine eigenständige Organisationseinheit ist, die sowohl einen vertraglichen als auch organisatorischen Spielraum braucht, um die Kooperationsziele zu erreichen. Es liegt quasi im Wesen der Kooperation, dass die Grenzen der hierarchischen Organisation überschritten werden müssen, um eine eigenständige, hybride Organisationseinheit zwischen oder neben Hierarchie und Markt zu bilden. Bei einer dynamischen beziehungsweise zeitlichen Betrachtung des Kooperationsmanagements ist es offensichtlich, dass man nicht nur zwischen den Interessen der beiden Kooperationspartner unterscheiden muss. Durch die Kooperation bildet sich auch eine virtuelle oder ganz reale Organisationseinheit, die aus Mitarbeitern beider Kooperationspartner bestehen. Diese hybride Organisationseinheit hat die Verwirklichung der Interessen beider Kooperationspartner zum Ziel. Doch schon bei der Bildung der hybriden Organisationseinheit bilden sich Interessen heraus, die sich von den Zielen der Kooperationspartner unterscheiden. Ein anschauliches Beispiel wäre eine Forschungs- und Entwicklungskooperation für eine neuartige Prozessortechnologie, welche innovative Verfahrenstechnologien einsetzt, die ausschließlich von einem Kooperationspartner entwickelt, aber noch nicht patentiert wurden. Der Einsatz dieser Verfahrenstechnologien kann zwar zu einem Kooperationserfolg in Form einer neuen Prozessorgeneration führen. Er bedeutet aber gleichzeitig auch den Verlust jener Verfahrenstechnologie an den Kooperationspartner.<sup>92</sup>

Das vorangegangene Beispiel macht anhand des Interessenkonflikts klar, dass die drei Funktionsbereiche des Kooperationsmanagement, also die Sichtweise des fokalen Unternehmens, des Kooperationspartners und der Kooperation selbst, eine hilfreiche Unterscheidung darstellen. Mit dieser Dreiteilung kann eine einseitige Darstellung vermieden werden. Kritisch ist anzumerken, dass durch die Betonung der einzelwirt-

---

<sup>92</sup> Vgl. Dieser Verlust wäre als unintendierter Spillover-Effekt zu bewerten (Vgl. SCHWERK (2000), S. 282), der innerhalb eines erfolgreichen Kooperationsmanagements entweder durch den Kooperationspartner oder durch den Erfolg der Kooperation an sich kompensiert werden muss.

schaftlichen Sichtweise eines fokalen Unternehmens eine Gesamtsichtweise auf ein Kooperationsgebilde verloren geht, in welchem die Kooperationspartner und ihre institutionalisierten Kooperationen als ein Ganzes beziehungsweise als ein Netzwerk gedacht werden. Welchen praktischen Nutzen, beziehungsweise welche konkreten Handlungsempfehlungen eine Gesamtsichtweise für ein einzelnes Unternehmen leisten kann, ist allerdings kritisch zu prüfen. Es wird vermutet, dass eine unternehmensbezogene oder auch einzelwirtschaftliche Analyseebene genauere Aussagen über die facettenreiche Dynamik von Unternehmenskooperationen leisten kann.

Kritisch betrachtet bleibt Folgendes zu diskutieren: Diese einzelwirtschaftliche Analyseebene macht gerade dann Sinn, wenn man von einer konkreten Institutionalisierung eines Kooperationsmanagements bei jedem der Kooperationspartner ausgeht. So stehen sich in vielen Kooperationsfällen tatsächlich zwei oder mehr Kooperationsmanager gegenüber und müssen sowohl jeweils ihre Unternehmensinteressen vertreten,<sup>93</sup> wie auch ihr gemeinsames Interesse. Defizite weist diese einzelwirtschaftliche Analyseebene allerdings dann auf, wenn es um die Erkenntnisfrage geht, wie sich gemeinsame Standards, Regeln oder eine Netzwerkkultur etablieren und verändern. Die Auswirkungen des einzelwirtschaftlichen Verhaltens auf das Netzwerk an sich können nur unzureichend beantwortet werden. Hier kann auf Ortmann oder Sydow/Windeler verwiesen werden.<sup>94</sup>

#### 4 Ausblick: Synthese aus Struktur und Funktion

Es gibt zum Kooperationsmanagement bereits einige einzelwirtschaftliche Prozessmodelle,<sup>95</sup> die jedoch die Komplexität des Kooperationsmanagements zu detailliert wiedergeben, worunter die Allgemeinheit und die Einfachheit der Modelle leiden. Diese Nachteile können durch das Modell von Theurl und Meyer (2003)<sup>96</sup> kompensiert werden. Hierbei werden die Vorteile der klaren Strukturierung, Einfachheit und Allgemeinheit einer einzelwirtschaftlichen Analyseebene kombiniert mit einer Prozessbetrachtung des Kooperationsmanagements.

---

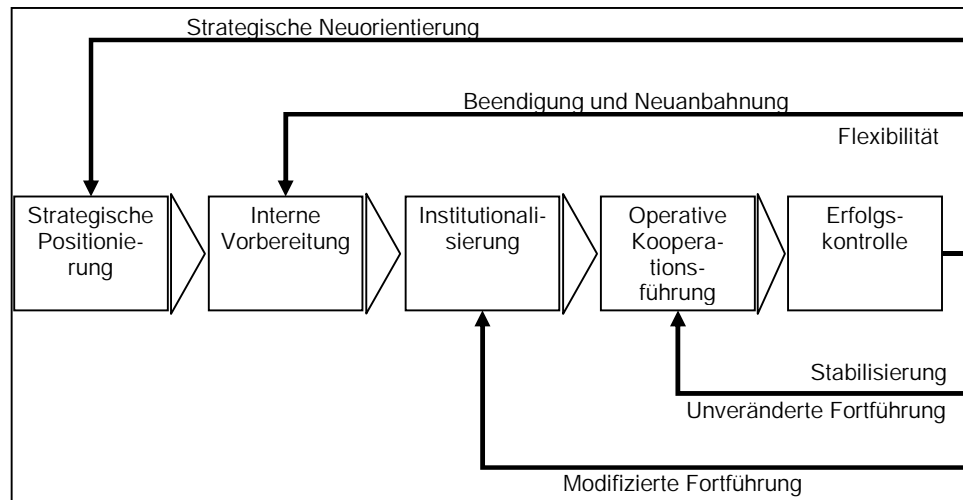
<sup>93</sup> Vgl. vier Intensivfallstudien nach GRUNWALD (2003).

<sup>94</sup> Vgl. SYDOW/WINDELER (2000); ORTMANN (2003).

<sup>95</sup> Vgl. KRAEGE (1997), S. 88; SCHWERK (2000), S. 343.

<sup>96</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 27.

Abbildung 6: In Anlehnung an die Struktur des Kooperationsmanagements.  
Vgl. Theurl/Meyer (2003), S. 27.



Die Innovation in diesem Modell liegt darin, dass die Struktur des Kooperationsmanagements aus den gegenläufigen Wirkungsdimensionen Stabilisierung und Flexibilität hervorgeht. „Die Qualität des Kooperationsmanagements misst sich daran, wie gut die operative Binnenstabilisierung [die Stabilisierung der Kooperation, Anm. d. V.] gelingt, ohne die Anpassungsfähigkeit zu beeinträchtigen.“<sup>97</sup> Die Anpassungsfähigkeit bezieht sich einerseits auf die Anpassungsflexibilität an Umweltgegebenheiten, wie beispielsweise günstige Netzwerkkonstellationen, und andererseits auf die Ausgestaltungsflexibilität der Kooperationsorganisation. Über die Notwendigkeit die Kooperation flexibel an die Umwelt anzupassen (Anpassungsflexibilität, vgl. auch strategische Flexibilität), wird die Organisation der Kooperation gefordert. Sie muss so ausgestaltet sein, dass die Institutionalisierung der Kooperation sich leicht an die Erfordernisse der Umwelt anpassen kann. Diesen zentrifugalen Kräften stehen zentripetale Kräfte gegenüber, die in Form der Wirkungsdimension Stabilisierung die Organisation der Kooperation zusammenhalten.<sup>98</sup>

In einer Synthese aus Funktion und Struktur des Kooperationsmanagements ergibt sich folgende Zuordnung, die nicht mehr Bestandteil des Literaturüberblicks ist, aber als ein Fazit zu einer weiterführenden Diskussion anregen soll:

<sup>97</sup> THEURL (2003), S. 27.

<sup>98</sup> Vgl. THEURL (2001).

Abbildung 7: Das Kooperationsmanagement strukturiert nach Analyseebenen und Funktionen

Funktionen Analyseebenen	Funktionen der strategischen Positionierung und internen Vorbereitung	Funktionen der Institutionalisierung und operativen Kooperationsführung	Funktionen der Erfolgskontrolle
Fokales Unternehmen Was brauche ich in der Kooperation?	Partnersuche Evaluierung der gegenwärtigen Positionierung	Kontrolle der Verfügungsrechte Schutz (Gatekeeping) Überwinden der Kooperationsbarrieren (Enabling)	Zielerreichung Evaluation Konfliktmanagement
Kooperationspartner Was denke ich, was mein Kooperationspartner braucht?	Verhandlungsmanagement Zielvereinbarungen Aufbau gegenseitiger Erwartungen Aufbau von Vertrauen	Schnittstellenmanagement Verzeichniswissen (Know-who) Schutz vor Ausbeutung Schutz vor dem Verlust von Kernkompetenzen Kommunikationsroutinen Konfliktlösungsroutinen Absicherungsmöglichkeiten	Evaluation aus Sicht des Kooperationspartners Zielerreichung Vergleich zwischen den erreichten Zielen beider Partner
Kooperation an sich Was denke ich, was die Kooperation an sich braucht?	Klare Zielsetzung Kooperationsvision Komplexität reduzieren	Aufbau von Kooperationswissen, Teamentwicklung (Promotoren) Spezialisierungsvorteile Transparenz	Potenzialanalyse zukünftiger Kooperationen

Die Aufzählung der einzelnen Funktionen des Kooperationsmanagements kann in diesem Rahmen nicht vollständig geleistet werden. Sie stellt vielmehr einen Analyserahmen zur Einordnung von Funktionen des Kooperationsmanagements dar, der an spezifische Kooperationen angepasst werden kann. Des Weiteren ist kritisch zu erwähnen, dass dies eher eine heuristische Analyse der Struktur des Kooperationsmanagements darstellt, als einen ökonomisch fundierten Analyserahmen. Diese ökonomisch fundierte Struktur für die Analyse des Kooperationsmanagements, seiner Funktionen und Instrumente gilt es noch zu entwerfen.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass das Forschungsgebiet des Kooperationsmanagement aktueller denn je ist. In dieser Arbeit wurden unterschiedliche Konzepte, Theorien und Modelle angesprochen, die sich nach Ansicht des Verfassers als wichtige Wegmarken auf dem Pfad zu einer Theorie des Kooperationsmanagements anbieten. Dass dieser Überblick nur eine begrenzte Auswahl von Themen zum Kooperationsmanagement behandeln kann, liegt am Umfang und an der Dynamik des Forschungsgebietes. Zur notwendigen Diskussion und Weiterentwicklung dieses Forschungsgebiets soll durch die Vorstellung der Synthese aus Funktion und Struktur des Kooperationsmanagements angeregt werden.



## Literaturverzeichnis

- ALTER, C./HAGE, J. (1993): *Organizations Working Together*, Sage, Newbury Park, CA.
- AUSTER, E. R. (1994): Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation, in: *Advances in Strategic Management*, Vol. 10B, 3-40.
- BALLING, R. (1998): *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
- BAMFORD, J. D./ERNST, D. (2003) : Growth of alliance capabilities, in: Bamford, J. D./Gomes-Casseres, B./Robinson, M. S. (Hrsg.): *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, S. 321-333.
- BAMFORD, J. D./GOMES-CASSERES, B./ROBINSON, M. S. (2003) : *Mastering Alliance Strategy*, in: Bamford, J. D./Gomes-Casseres, B./Robinson, M. S. (Hrsg.): *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, S. 1-15.
- DUSCHEK, S./ORTMANN, G./SYDOW, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 191-233.
- EBERS, M. (2002): Explaining Inter-Organizational Network Formation, in: EBERS, M. (Hrsg.): *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford, S. 3-40.
- EBERS M./OLIVER A. L. (1998): Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships, in: *Organization Studies*, Vol. 19, No. 4, S. 549-583.
- FRIESE, M. (1998): *Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- GÖBEL, E. (2002): *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.
- GOMES-CASSERES, B. (1996): *The alliance revolution - The new shape of business rivalry*, Cambridge, Mass..
- GRABHER, G. (1993) *The weakness of strong ties - The lock-in of regional development in the Ruhr area*, in: G. Grabher (Hrsg.): *The embedded firm - On the socioeconomic of industrial networks*, Routledge, London, New York, S. 255-277.

- GRANDORI, A./SODA, G. (1995): Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms, in: *Organizational Studies*, Vol. 16, S. 183-214.
- GRUNWALD, R. (2003): *Inter-organisationales Lernen: eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- GRUNWALD, R./KIESER, A. (2003): Lernen, nicht zu lernen, *Harvard Business Manager*, Vol. 7, S. 35-43.
- HAUSCHILDT, J./SCHEWE, G. (1998): Gatekeeper und Prozesspromotoren in: Hauschildt, J./Gemünden, H.G. (Hrsg.): *Promotoren - Champions der Innovation*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 161-176.
- HELM, R. (1999): Empirische Joint Venture Forschung - Entwicklung eines systematisierenden Bezugsrahmens auf Basis vorliegender Befunde, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Band 49, Nr. 5-6, S. 207-224.
- HENDRY, C./BROWN, J./DEFILLIPPI, R./HASSINK, R. (1999): Industry clusters as commercial, knowledge and institutional networks - Opto-electronics in six regions in the UK, USA and Germany, in: A. Grandori (Hrsg.): *Interfirm Networks. Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, London, New York, S. 151-184.
- HOFFMANN, W. H. (1999): Ökonomie von Unternehmensnetzwerken - Theoretische Einsichten und empirische Befunde, in: Sydow J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*, München, S. 31-62.
- HOFFMANN, W. H. (2001): *Management von Allianzportfolios - Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- HOFFMANN, W. H. (2003): Allianzmanagementkompetenz - Entwicklung und Institutionalisation einer strategischen Ressource, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategische Prozesse und Pfade*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 93-150.
- HOFMANN, S. (2004): Aventis warnt vor dem Verlust von Pharma-Partnern, in: *Handelsblatt*, Nr. 28, 10.02.2004, S. 9.
- IRISTAY, C. K. (2004): Institutionalierungsformen des Kooperationsmanagements aus Sicht der deskriptiven Agentur-Theorie, in: Prinz, A./Steenge, A./Schmidt, J. (Hrsg.): *Institutions in legal and economic analysis*, LIT Verlag, Münster, Hamburg, Berlin, Wien, London, S. 87-115.
- KOGUT, B. (1988): Joint-Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 319-332.
- KRAEGE, R. (1997): *Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen*, Rainer Hampp Verlag, München, Mering.

- LÜTZ, S. (2002): Learning through Intermediaries: The Case of Inter-Firm Research Collaborations, in: EBERS, M. (Hrsg.): The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford University Press, Oxford, S. 220-237.
- MARTINI, B.-J./SCHULZE-FÜRSTENOW, G. (1994): Handbuch PR - Öffentlichkeit-sarbeit & Kommunikations-Management in Wirtschaft, Verbänden, Behörden, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin.
- MIZRUCHI, M. S./GALASKIEWICZ, J. (1993): Networks of Interorganizational Relations, in: Sociological Methods and Research, Vol. 22, No. 1, S. 46-70.
- ORTMANN, G. (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- OSBORN, R. N./HAGEDOORN, J. (1997): The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 2, S. 261-278.
- PORTER, M. E. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien.
- ROTHERING, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform, ein transaktionskostentheoretischer Ansatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- SAXENIAN, A. L. (1994): Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, Harvard University Press, Cambridge, Mass..
- SCHLOSSER, A. (2001): Unternehmenswertsteigerung durch Strategische Allianzen - Ein Ansatz zum wertorientierten Kooperationsmanagement, Di-fo-Druck, Bamberg.
- SCHRADER, S. (1993): Kooperationen, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, S. 221-254.
- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Duncker & Humblot Verlag, Berlin.
- SEMLINGER, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperationen, in: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.) Managementforschung, Berlin, S. 308-354.
- STABER, U. (1998): Interfirm Cooperation and Competition in Industrial Districts, in: Organization Studies, Vol. 19, S. 701-724.
- STABER, U. (1999): Netzwerksteuerung und organisationstheoretische Perspektiven, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken, Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden, S. 58-87.
- SWANN, P./PREVEZER, M. (1996): A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology, in: Research Policy, Vol. 25, S. 1139-1157.

- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- SYDOW, J./WINDELER, A. (1997): Komplexität und Reflexivität in Unternehmensnetzwerken, in: Ahlemeyer, H. W./Königswieser, R. (Hrsg.): Komplexität managen, Wiesbaden, S. 147-162.
- SYDOW, J./WINDELER, A. (2000): Steuerung von Netzwerken, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken, Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden, S. 1-24.
- SYDOW, J./WINDELER, A. (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken - Komplexität und Reflexivität, in: Ortmann, G. /Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur - Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 129-142.
- SYDOW, J. (2003a): Editorial - Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen, in: SYDOW, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung", Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 1-6.
- SYDOW, J. (2003b): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung, in: SYDOW, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung", Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 293-354.
- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel S. 73-91.
- THEURL, T./MEYER, E.C. (2001): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen - eine Einleitung, in: Crüger, A./Theurl T. (Hrsg.): Verlag für Wirtschaftskommunikation, Berlin, S. 13-55.
- TRÖNDLE, D. (1987): Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach, Köln.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, Vol. 22, Nr. 2, S. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of the discrete structural alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 269-296.

- ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (2003a): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzaufsatz, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, S. 3-32.
- ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (2003b): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, S. 821-848.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 1      Holger Bonus  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      Holger Bonus  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      Wilhelm Jäger  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      Wilhelm Jäger  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      Heinz Grosseckler  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      Holger Bonus  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      Hermann Ribhegge  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      Joachim Wiemeyer  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      Hermann Ribhegge  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     Richard Böger  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987

- Nr. 11 Richard Böger / Helmut Pehle  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12 Reimut Jochimsen  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 Hubert Scharlau  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 Holger Bonus / Andrea Maria Wessels  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 Michael Hammerschmidt  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 Claire Binisti-Jahndorf  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 Olaf Lüke  
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 Astrid Höckels  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 José Miguel Simian  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22      Rolf Greve / Nadja Lämmer  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
 Christian Lucas  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um  
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23      Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24      Thorn Kring  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von  
 Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25      Anne Kretschmer  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26      Andrea Neugebauer  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27      Theresia Theurl / Thorn Kring  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-  
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28      Cristian Rotter  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenos-  
 senschaften  
 November 2002
- Nr. 29      Rolf Greve  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30      Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-  
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31      Florian Deising  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
 Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003



- Nr. 32      Gerhard Specker  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33      Frank E. Münnich  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34      Sonja Schölermann  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35      Thorn Kring  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36      Andrea Neugebauer  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37      Kerstin Liehr-Gobbers  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38      Tholen Eekhoff  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39      Julia Trampel  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40      Alexander Eim  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41      André van den Boom  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004

- Nr. 42 Jacques Santer  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43 Theresia Theurl (Hrsg.)  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44 Theresia Theurl (Hrsg.)  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45 Walter Weinkauf (Hrsg.)  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46 Andrea Schweinsberg  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47 Carl-Friedrich Leuschner  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48 Theresia Theurl  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49 Oliver Budzinski / Gisela Aigner  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50 Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51 Tholen Eekhoff  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005

Nr. 52      Cengiz K. Iristay  
Kooperationsmanagement:  
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets -  
Ein Literaturüberblick  
August 2005

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster,  
Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).

---