

Alexander Rief

# **Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Unternehmensnetzwerke**

Mit einem Geleitwort von  
Prof. em. Dr. Dres. h. c. Klaus Macharzina

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Komplexität als betriebswirtschaftliche Herausforderung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Netzwerkstrukturen als organisatorische Antwort? .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungskonzeption .....	9
1.3 Aufbau der Arbeit .....	12
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen</b> .....	<b>15</b>
2.1 Strategische Unternehmensnetzwerke als zwischenbetriebliche Kooperationsform .....	15
2.1.1 Ableitung begriffskonstitutiver Bausteine.....	15
2.1.1.1 Kooperation .....	16
2.1.1.2 Unternehmensnetzwerk.....	20
2.1.1.3 Strategisches Unternehmensnetzwerk .....	23
2.1.2 Typologien von Unternehmensnetzwerken .....	28
2.1.2.1 Klassifikation nach Miles/Snow (1986) .....	30
2.1.2.2 Klassifikation nach Kutschker (1994) .....	31
2.1.2.3 Klassifikation nach Sydow (1999).....	33
2.1.3 Abgrenzung gegenüber verwandten Konzepten .....	36
2.1.3.1 Konzern .....	37
2.1.3.2 Strategische Allianz.....	39
2.2 Wesen der Unternehmenssteuerung .....	42
2.2.1 Begriff der Steuerung .....	42
2.2.1.1 Naturwissenschaftliche Begriffsauslegung .....	42
2.2.1.2 Sozialwissenschaftliche Interpretation.....	44
2.2.1.3 Betriebswirtschaftlich-organisatorische Begriffsauslegung als Ausgangspunkt .....	45
2.2.2 Einflussfaktoren unternehmerischer Steuerungssysteme .....	49
2.2.2.1 Zielsystem als Steuerungsgrundlage .....	50
2.2.2.2 Externe und interne Rahmenbedingungen .....	56
2.2.2.3 Dualproblem der Organisation.....	63

2.2.3	Typologisierung von Steuerungsinstrumenten .....	71
2.2.3.1	Strukturelle Instrumente .....	73
2.2.3.2	Technokratische Instrumente .....	74
2.2.3.3	Personenorientierte Instrumente .....	77
2.2.3.4	Kulturelle Instrumente als Derivat.....	78
2.2.3.5	Grenzen instrumenteller Betrachtungsweise .....	80
2.2.4	Steuerungsverständnis im Wandel.....	82
2.3	Steuerung im Netzwerkkontext .....	87
2.3.1	Konstellationsspezifika strategischer Unternehmensnetzwerke.....	87
2.3.1.1	Betrachtungsperspektiven .....	88
2.3.1.2	Fokales Unternehmen .....	91
2.3.1.3	Netzwerkunternehmen .....	94
2.3.2	Markt und Hierarchie als steuerungsrelevante Extrempole .....	96
2.3.2.1	Unternehmensnetzwerke als intermediäre Organisationsform .....	97
2.3.2.2	Unternehmensnetzwerke als eigenständige Organisationsform .....	100
2.3.2.3	Unternehmensnetzwerke als Organisationsform mit spezifischem Steuerungsmuster .....	103
2.3.3	Grundpfeiler eines netzwerktypischen Steuerungsverständnisses .....	106
2.3.3.1	Koexistenz von Spannungsfeldern .....	106
2.3.3.2	Komplexitätsparadoxon und Durchschlagphänomen .....	110
2.3.3.3	Funktionale Reziprozitätsnorm als Netzwerkgrundlage.....	112
2.3.4	Forschungsstand zur Steuerung in strategischen Unternehmensnetzwerken .....	117
<b>3</b>	<b>Ausgewählte Theorieansätze zur Erklärung einer entwicklungsorientierten Netzwerksteuerung.....</b>	<b>121</b>
3.1	Auswahl relevanter Erklärungsansätze .....	121
3.2	Systemtheoretische Erklärungsansätze .....	127
3.2.1	Grundzüge des klassischen Systemansatzes .....	127
3.2.2	Selbstorganisationsansatz als Weiterentwicklung.....	132
3.2.3	Kritische Würdigung des Selbstorganisationsansatzes .....	139
3.2.4	Selbstorganisationstheoretische Perspektive im Kontext strategischer Unternehmensnetzwerke .....	140
3.2.5	Selbstorganisationstheoretische Bausteine als Fundament des Bezugsrahmens .....	150

3.3	Ressourcenbasierte Erklärungsansätze.....	153
3.3.1	Grundzüge des ressourcenbasierten Ansatzes.....	153
3.3.2	Kernkompetenzkonzept als Derivat.....	157
3.3.3	Kritische Würdigung der Ressourcenperspektive.....	166
3.3.4	Ressourcentheoretische Perspektive im Kontext strategischer Unternehmensnetzwerke .....	167
3.3.5	Anreicherung des Bezugsrahmens um ressourcenorientierte Bausteine .....	178
3.4	Lerntheoretische Erklärungsansätze.....	181
3.4.1	Grundzüge lerntheoretischer Ansätze.....	181
3.4.2	Kritische Würdigung lerntheoretischer Ansätze.....	187
3.4.3	Lerntheoretische Perspektive im Kontext strategischer Unternehmensnetzwerke .....	188
3.4.4	Komplettierung des Bezugsrahmens um lerntheoretische Bausteine .....	195
3.5	Multiparadigmatischer Bezugsrahmen für die Steuerung in strategischen Netzwerken .....	197
<b>4</b>	<b>Entwicklungsorientierte Konzeption zur Steuerung in strategischen Unternehmensnetzwerken .....</b>	<b>202</b>
4.1	Grundlagen der Netzwerksteuerung .....	202
4.1.1	Prozess der Netzwerksteuerung .....	202
4.1.2	Konzept der komplexitätsbedingten Steuerungsprinzipien.....	208
4.1.3	Ableitung des netzwerkspezifischen Steuerungsraums .....	214
4.2	Statisch-funktionale Analyse der Partialsysteme.....	218
4.2.1	Planungssystem.....	218
4.2.1.1	Auftragsübergreifende Ebene.....	219
4.2.1.2	Auftragsbezogene Ebene.....	234
4.2.2	Informations- und Kommunikationssystem.....	239
4.2.2.1	Auftragsübergreifende Ebene.....	242
4.2.2.2	Auftragsbezogene Ebene .....	247
4.2.3	Kontrollsystem.....	250
4.2.3.1	Auftragsübergreifende Ebene.....	251
4.2.3.2	Auftragsbezogene Ebene .....	254
4.2.4	Zwischenbetrachtung .....	257

4.3	Dynamisch-entwicklungsorientierte Erweiterung der Analyse .....	259
4.3.1	Eckpfeiler einer entwicklungsorientierten Steuerung.....	259
4.3.1.1	Verbesserung des Problemlösungspotenzials im Spannungsfeld von Widersprüchen.....	260
4.3.1.2	Lernprozesse als Transformationsmittel.....	264
4.3.2	Bedeutungszunahme informaler Steuerungsmechanismen .....	268
4.3.2.1	Netzwerktypische „Steuerungslücke“ .....	269
4.3.2.2	Prozess des vertrauensfördernden Lernens.....	273
4.3.2.3	Kulturbewusste Netzwerksteuerung .....	279
4.3.3	Entwicklungsorientiertes Steuerungsverständnis .....	282
4.3.3.1	Dynamisierung der Netzwerksteuerung.....	282
4.3.3.2	Lebenszyklusorientierte Analyse der Partialsysteme .....	289
4.3.3.3	Ableitung von Hypothesen zur entwicklungsorientierten Netzwerksteuerung .....	299
4.4	Ansatzpunkte zur Förderung netzwerkorientierter Entwicklungsfähigkeit .....	305
4.4.1	Netzwerkspezifische Sanktionsgrundlage .....	306
4.4.2	Parameter des steuerungsrelevanten Reifegrades .....	309
4.4.3	Netzwerkkodex als formalisierte Selbstregulierung .....	313
4.5	Fallstudie PUMA AG .....	325
4.5.1	Methodologische Grundlagen .....	325
4.5.2	Abriss der Unternehmensentwicklung der PUMA AG .....	329
4.5.3	Beschaffungseinheit World Cat als fokaler Akteur .....	332
4.5.4	Überprüfung des entwicklungsorientierten Steuerungsmodells.....	336
4.5.5	Betrachtung der Hypothesen im PUMA-Kontext .....	343
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>350</b>
5.1	Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse .....	350
5.2	Restriktionen der Analyse und zukünftiger Forschungsbedarf .....	356
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>361</b>