

**Abhandlungen aus dem  
Industrieseminar der Universität Mannheim**

---

**Heft 56**

# **Kooperations- und Netzwerkmanagement**

**Festgabe für Gert v. Kortzfleisch  
zum 80. Geburtstag**

**Herausgegeben von  
Klaus Bellmann**



**Duncker & Humblot · Berlin**

# Kooperations- und Netzwerkmanagement

---

Festgabe für Gert v. Kortzfleisch zum 80. Geburtstag

# Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Mannheim

früher unter dem Titel  
Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln  
begründet von Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Beste

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Gert v. Kortzfleisch, Prof. Dr. Heinz Bergner  
und Prof. Dr. Peter Milling

Heft 56







v. Kleeberg.

# Kooperations- und Netzwerkmanagement

Festgabe für Gert v. Kortzfleisch  
zum 80. Geburtstag

Herausgegeben von

Klaus Bellmann



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kooperations- und Netzwerkmanagement** : Festgabe für Gert v. Kortzfleisch  
zum 80. Geburtstag / Hrsg.: Klaus Bellmann. –

Berlin : Duncker und Humblot, 2001

(Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Mannheim ; H. 56)

ISBN 3-428-10091-3

Alle Rechte vorbehalten

© 2001 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0935-381X

ISBN 3-428-10091-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☞

## Vorwort

Akademische Schüler und langjährige Freunde wollen mit dieser Festgabe zum 80. Geburtstag Gert v. Kortzfleisch, emeritierter Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim, ehren und ihm danken. Die Beiträge in dem Sammelband sollen aufzeigen, daß die wissenschaftlichen Anregungen, leitenden Ansätze und visionären Sichten des akademischen Lehrers von seinen Schülern und auch deren Schülern fortentwickelt und erweitert worden sind und in aktuelle Forschungsfelder hineingetragen werden. Dies betrifft insbesondere das systemische Denken, das dem Jubilar seit seinem Zusammentreffen mit Systemforschern am Massachusetts Institute of Technology Mitte der 60er Jahre ein nachhaltiges Anliegen ist.

Die Herausgabe von Festschriften zu Ehren des Jubilars im Abstand von fünf Jahren blickt nunmehr auf die Tradition von 20 Jahren zurück. Den ersten Schriftenband zum 60. Geburtstag hat sein langjähriger Freund und Kollege Heinz Bergner mit dem Thema „Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre“ herausgegeben. Zum 65. Geburtstag erschien der zweite Sammelband mit dem Titel „Technologie- und Innovationsmanagement“ mit Erich Zahn als Herausgeber. Die dritte Festschrift zum 70. Geburtstag, herausgegeben von Peter Milling, thematisierte „Systemmanagement und Managementsysteme“. Hermann Krallmann übernahm die Herausgeberschaft für die vierte Festschrift zum 75. Geburtstag unter dem Leitgedanken „Herausforderung Umweltmanagement“.

Die vorliegende Festschrift ist der fünfte Band dieser Art und markiert nach Zahl und Zeitraum zugleich auch ein Schriftenjubiläum. Die aufgegriffene Thematik „Kooperations- und Netzwerkmanagement“ könnte auf den ersten Blick den Anschein erwecken, keinen oder einen nur sehr geringen Bezug zum Wirkungsfeld des Jubilars zu haben. Um einem derartigen Mißverständnis vorzubeugen, soll die thematische Anbindung der Beiträge an die Ansätze und das Werk von Gert v. Kortzfleisch in Kürze aufgezeigt werden:

Bis Ende der 60er Jahre haben sich hierarchische betriebliche Koordinationsstrukturen als besonders vorteilhaft erwiesen, denn es fehlte der Druck individualisierter Märkte, differenzierte Leistungen flexibel und qualifiziert zu erstellen. Geleitet von dem Paradigma der „economies of scale“ stand primär die Entwicklung und Verfeinerung des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums im Fokus forschenden Interesses, um Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse innerhalb von Unternehmens- und Konzerngrenzen zu optimie-



ren. Die frühen Arbeiten von Gert v. Kortzfleisch legen davon ein beredtes Zeugnis ab.

Mit dem Paradigma der Systemansatzes rückte die Analyse sozio-ökonomischer Systeme unter Akzentuierung struktureller Aspekte in den Vordergrund des Forschungsinteresses. Die breit gefächerten analytischen Arbeiten der Mannheimer Forschungsgruppe zum Technischen und Techno-ökonomischen Fortschritt haben unter der Leitung und der aktiven Mitarbeit von Gert v. Kortzfleisch den Grund dafür gelegt, Konzeptionen zur Gestaltung technologischer Systeme und zum Management betrieblicher Innovationen zu entwerfen und systemtheoretisch zu fundieren.

Managementsysteme und Systemmanagement fokussierten traditionell vornehmlich auf intraorganisationale Problem- und Gestaltungsfelder. Die politisch motivierte und vorangetriebene Diskussion über die Umweltwirkungen von Produktion und Konsumtion hat in nicht unerheblichem Ausmaß dazu beigetragen, daß Unternehmen und Betriebswirtschaftslehre ihre nach innen gerichtete Sichtweise überwinden und unternehmensübergreifende Interaktionen zunehmend ins Blickfeld rückten. Die Arbeiten zu betrieblichem Umweltschutz und betrieblichem Umweltmanagement am Industrieseminar in Mannheim dokumentieren frühzeitig die Öffnung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre hin zu einer integrierten, holistischen Sichtweise. Nunmehr avancierten insbesondere Prozesse und Strukturen in ihrer Eigenschaft als Prozeßträger zu Objekten der Erkenntnis und der Gestaltung.

In der letzten Dekade haben die weltweit fortschreitende Arbeitsteilung mit zunehmender Spezialisierung sowie die Individualisierung von Nachfrage und Leistungserstellung die traditionellen Unternehmensstrukturen und marktlichen Grenzen erodiert. Unter den komplexer werdenden Wettbewerbsbedingungen globaler Absatz- und Beschaffungsmärkte erweisen sich die klassischen Gestaltungs- und Managementansätze als unzulänglich zur langfristigen Sicherung von Unternehmenserfolgen. Ökonomische und juristische Unternehmensgrenzen lösen sich räumlich und zeitlich auf und in deren Folge - wohl lediglich eine Frage der Zeit - gleicherweise auch die Grenzen einer Vielzahl tradierter gesellschaftlicher sowie politischer Institutionen. Qualität und Flexibilität von Innovations-, Produktions- und Dienstleistungsprozessen in interorganisational vernetzten, kooperativen Wertschöpfungsverbunden werden zu tragenden kompetitiven Aktionsvariablen unternehmerischen Managements.

Zum neuen Paradigma ist die ganzheitliche Gestaltung von Koordinationsprozessen geworden mit dem Ziel, vernetzte Wertschöpfungsprozesse übergreifend zu optimieren. Hier emergiert eine neue Herausforderung für vernetztes Denken und systemische Ansätze. Es bleibt jedoch den Schülern von Gert v. Kortzfleisch überlassen, die aktuellen Fragen nach der Gestaltung und dem Management interorganisationaler sozio-techno-ökonomischer Systeme aufzu-

greifen und nach Problemlösungen zu suchen. Die Beiträge des Sammelwerks wollen in diesem Kontext Einsichten und Erkenntnisse aus den Blickwinkeln von Theorie und Praxis zur Diskussion stellen.

Die Autoren und der Herausgeber des Sammelbandes danken dem Verlag Duncker und Humblot und seinem geschäftsführenden Gesellschafter Professor Norbert Simon für die Übernahme des verlegerischen Risikos und für ihr Engagement. Mein Dank gilt gleichermaßen Regine Schädlich für die hilfreiche verlagsseitige Betreuung, den Autoren für ihre Beiträge, Katrin Brandt-Wagner für allfällige Schreibarbeiten und ihre intensive Unterstützung bei der Korrespondenz mit Verlag und Autoren sowie nicht zuletzt Frank Himpel für die Überarbeitung und aufwendige Formatierung der eingegangenen Manuskripte.

Die Schriftenreihe der *Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Mannheim*, in der dieser Band erscheint, kann auf eine langjährige Tradition zurückblicken. Bisher sind 55 Bände erschienen, seitdem Theodor Beste, der akademische Lehrer des Jubilars, diese im Jahr 1956 als *Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln* gründete und Gert v. Kortzfleisch sie im Jahr 1963 umbenannte. Mit Wehmut muß allerdings zur Kenntnis genommen werden, daß der Verlag die Schriftenreihe mit dem Erscheinen dieses Bandes im 45. Jahr ihres Bestehens schließt.

Mainz, April 2001

Klaus Bellmann



## **Inhalt**

<i>Erich Zahn</i>	
Lernen in Allianzen .....	11
<i>Klaus Bellmann</i>	
Heterarchische Produktionsnetzwerke - ein konstruktivistischer Ansatz ....	31
<i>Peter Milling und Andreas Größler</i>	
Simulationsbasierte Analysen von Wertschöpfungsnetzwerken: Erfahrungen aus der virtuellen Realität .....	55
<i>Bernd Kaluza und Thorsten Blecker</i>	
Produktionsplanung und -steuerung in der Unternehmung ohne Grenzen .....	83
<i>Hermann Krallmann und Sahin Albayrak</i>	
Intelligente Agenten zur Steuerung von dezentralen Fertigungs- strukturen .....	111
<i>Joachim Niedereichholz</i>	
Netzexternalitäten als Schranken der Unternehmensvirtualisierung.....	129
<i>Claus E. Heinrich</i>	
Unternehmensvernetzung durch Informations- und Logistiksysteme .....	147
<i>Claus W. Gerberich</i>	
Dynamisches Veränderungsmanagement .....	157
<i>Joachim Tako</i>	
Synchronisation heterogener Informationssysteme mit Data- Warehouse-Systemen – dargestellt am Beispiel des SAP BW® .....	181
<i>Cornelia Lind</i>	
Kooperation bei der Implementierung globaler Informationssysteme: Ein Erfahrungsbericht .....	197
<i>Egon Jehle und Frank Stüllenber</i>	
Kooperationscontrolling am Beispiel eines Logistikdienstleisters.....	209
<i>Alan Hippe und Daniel Stelter</i>	
Netzwerkeffekte im Rahmen internationaler Expansion in der Flughafenbranche.....	231



*Udo Mildenberger*

Unternehmensverbindungen in der New Economy – Aspekte einer  
theoriegeleiteten Erklärung.....249

Verzeichnis der Veröffentlichungen von Gert v. Kortzfleisch .....267

Verzeichnis der Mitarbeiter .....275

# Lernen in Allianzen

Von *Erich Zahn*

## A. Allianzen als strategische Option

Über ein breites Spektrum von Branchen läßt sich in jüngerer Zeit eine deutlich steigende Welle von interorganisationalen und auch interindustriellen Kooperationen beobachten. Allianzen, Joint Ventures und Netzwerke werden zunehmend als reale Optionen für künftige Unternehmensentwicklungen begriffen und genutzt. Immer mehr Unternehmen machen Partnerschaften mit Lieferanten, Abnehmern, Distributoren, Komplementatoren und Konkurrenten zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Strategien<sup>1</sup>. Die Gründe für dieses allgegenwärtige Phänomen sind vielfältig. Sie reichen von der gemeinsamen Bewältigung von Risiken über die Ausnutzung von Skalen- und Scope-Effekten sowie die Konzentration von Marktmacht und den Zugang zu neuen Märkten bis zur Bündelung komplementärer Kompetenzen über Unternehmensgrenzen hinweg sowie zum Lernen von und zum Lernen mit Partnern. Das sind alles Hebel zur Realisierung unternehmensindividueller, aber auch unternehmensübergreifender gemeinsamer Wettbewerbsvorteile. Dabei wird unterstellt, daß kollektive Vorteile schneller, zu niedrigeren Kosten, mit größerer Flexibilität und mit geringeren Risiken als bei Alleingängen realisiert werden können<sup>2</sup>.

Eine Reihe empirischer Untersuchungen bestätigt die Vorteilhaftigkeit strategischer Allianzen<sup>3</sup>. Doch oft erreichen Allianzen die angestrebten Ziele nicht, und viele scheitern. Die Kosten solcher Fehlschläge, die sich häufig in einseitigem Kompetenzabfluß manifestieren, können enorm hoch sein<sup>4</sup>. Sie resultieren gewöhnlich aus opportunistischem Verhalten der Partner<sup>5</sup>, aber auch aus einem

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu u.a. *Badaracco*, 1991; *Nohria/Eccles*, 1992; *Gulati*, 1995 und 1998; *Comes-Casseres*, 1996; *Beamish/Killing* 1997; *Child/Faulkner*, 1998 sowie *Gulati/Nohria/Zaheer*, 2000.

<sup>2</sup> Vgl. *Balakrishnan/Koza*, 1995 sowie *Parkhe*, 1991.

<sup>3</sup> Vgl. u.a. *Hagedorn/Schakenraad*, 1994; *Powell/Kogut/Smith-Doerr*, 1996; *Mitchell/Singh*, 1996 und *Stuart*, 2000.

<sup>4</sup> Vgl. *Hamel*, 1991; sowie *Lei/Slocum*, 1992.

<sup>5</sup> Vgl. u.a. *Williamson*, 1991.

unzureichenden Verständnis des Managements für wesentliche Erfordernisse einer erfolgreichen Zusammenarbeit<sup>6</sup>. Die Beurteilung von Kooperationen aus einer rein ökonomischen Perspektive anhand von Kosteneinsparungen, Profitverbesserungen sowie von Marktanteilsgegewinnen und Machtkonzentrationen sind bei Effizienz- bzw. Machtallianzen hinreichend. Bei Lernallianzen bzw. Wissensk Kooperationen greifen sie jedoch zu kurz. Interaktionsgetriebenes interorganisationales Lernen ist ein emergentes Phänomen. Seine Entwicklungschancen entziehen sich einer Prognose. Somit sind auch finanzielle Ergebniserwartungen nicht diskontierbar. Die Beurteilung von Lernallianzen verlangt daher nach einer umfassenderen Betrachtung aus einer strategischen Perspektive, die auch das Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz erfasst und den Erfolg neben dem Erwerb von vor allem impliziten Wissen an der Fähigkeit mißt, „einen erfolgreichen Lernprozeß zu durchlaufen und wichtige Schlüsselqualifikationen auszubauen“<sup>7</sup>. Nur so läßt sich nachweisen ob und inwieweit sich interorganisationales Lernen als Mechanismus für Wissenstransfer, als Vehikel der strategischen Erneuerung und als Plattform für Metaklernen eignet<sup>8</sup>.

## B. Erklärungen zur Existenz von Allianzen

Die empirische Strategieforschung hat sich der Allianzproblematik in den 90er Jahren verstärkt angenommen. Sie hat Motive und Bedingungen der Formierung von Allianzen<sup>9</sup>, direkte und indirekte Ergebnisse von Allianzen<sup>10</sup>, die Wahl von Governance-Strukturen in Allianzen<sup>11</sup> sowie verschiedene Aspekte der Dynamik von Allianzen<sup>12</sup> untersucht. In jüngster Zeit ist das Lernen in Allianzen stärker in den Fokus der Allianzforschung gerückt<sup>13</sup>. Diese stützt sich auf ein breites, jedoch nicht gleichmäßig solides theoretisches Fundament<sup>14</sup>, das von der Ressourcenperspektive und ihren Weiterentwicklungen – der Kompetenz- und der Wissensperspektive – über die Transaktionsökonomik und die

---

<sup>6</sup> Vgl. Hill/Hellriegel, 1994.

<sup>7</sup> Vgl. Prange/Probst/Rüling, 1996.

<sup>8</sup> Zu diesen Potentialen des interorganisationalen Lernens siehe Prange, 1996.

<sup>9</sup> Vgl. u.a. Harrigan, 1985; Kogut, 1988 und Oliver, 1990.

<sup>10</sup> Vgl. u.a. Kogut, 1989; Park/ Russo, 1996; Hennart/Roehl/Zietloh, 1999.

<sup>11</sup> Vgl. Pisano, 1989.

<sup>12</sup> Vgl. u.a. Gulati, 1998; Koza/Lewin, 1998.

<sup>13</sup> Vgl. u.a. Khanna/Gulati/Nohria, 1998; Gulati, 1999; Dussauge/Garretti/ Mitchell, 2000; Kale/Singh/Perlmutter, 2000.

<sup>14</sup> Vgl. Zahn/Foschiani, 2000 und die dort angeführte Literatur.

Evolutionsökonomik bis zur relationalen Austauschtheorie der ökonomischen Soziologie und der modernen Systemtheorie reicht.

Nach dem ressourcen-basierten Modell resultieren die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens aus der Verfügbarkeit überlegener Ressourcen, insbesondere solchen, die auf *tazitem* Wissen basieren<sup>15</sup>. Aus der Ressourcenperspektive erklärt sich die Existenz von Allianzen aus der Kombination komplementärer Ressourcen der Partnerunternehmen. Diese Kompetenzbündelung kann allein weder von reinen Märkten noch von reinen Hierarchien geleistet werden. Allianzen als zielbewußte Arrangements zwischen unabhängigen Unternehmen, die strategische Absichten gemeinsam angehen, konstituieren Zugangsbeziehungen. Sie erlauben dem jeweiligen fokalen Unternehmen den Zugang zu den wertvollen Ressourcen seiner Partner.

Der daraus erwachsenden Opportunismusgefahr, die höhere Transaktionskosten impliziert, kann nach der Transaktionskostentheorie mit geeigneten vertraglichen Vereinbarungen in Form sog. „equity alliances“, welche die Interessen der Partner verbinden und den investierenden Partnern eine hierarchische Supervision erlauben, begegnet werden. Die Transaktionskostenökonomik wird wegen ihrer statischen Betrachtung, ihrer Konzentration auf einzelne Transaktionen, ihrem singulären Fokus auf Partneropportunismus und Transaktionskosten sowie ihrer ausschließlichen Befürwortung vertraglicher und geiselartiger Lösungen kritisiert. Es wird ihr vor allem vorgehalten, daß sie die Rolle von Vertrauen zwischen Partnerunternehmen und die Evolution von Interunternehmensbeziehungen nicht berücksichtigt<sup>16</sup>. Vertrauen spielt – entgegen der Tradition ökonomischer Argumentationen<sup>17</sup> – in Unternehmenspartnerschaften eine wichtige Rolle<sup>18</sup>. Investition in Vertrauen verringert die Abhängigkeit von „equity structures“, reduziert Transaktionskosten, steigert Transaktionswert und verbessert die Performance von Allianzen<sup>19</sup>.

Vertrauen zwischen Partnerunternehmen entsteht auf der Beziehungsebene von Individuen. Die Austauschtheorie der ökonomischen Soziologie kann das Verständnis dafür fördern. Für interorganisationales Lernen ist allerdings weniger abschreckungsbezogenes oder kalkuliertes Vertrauen, das sich aus drohenden Sanktionen ableitet, relevant, sondern vielmehr wissensbasiertes oder be-

---

<sup>15</sup> Vgl. *Wernerfeld*, 1984.

<sup>16</sup> Vgl. *Gulati*, 1995.

<sup>17</sup> Vgl. *Ripperger*, 1998.

<sup>18</sup> Vgl. *Aulinger*, 1999, S. 105 ff.

<sup>19</sup> Vgl. *Gulati*, 1995; *Zaheer et. al.*, 1998; *Dyer et.al.*, 1997.