

## **Lernfragen zu "Management interorganisationaler Beziehungen" von Jörg Sydow und Stephan Duschek (Kohlhammer, Stuttgart 2011)**

### **Kapitel 1**

1. Was sind die klassischen Managementfunktionen und warum wird in der modernen Managementforschung der planbasierte Managementprozess kritisiert?
2. Was bedeutet es, Management als Querschnittsfunktion zu verstehen?
3. Welchen von Wolfgang H. Staehle hervorgehobenen und für konstitutiv gehaltenen Aspekt des Managements sucht man in den meisten Funktionskatalogen vergeblich? Was impliziert seine Berücksichtigung für ein Management nach innen und nach außen?
4. Was versteht man unter Management als Institution und inwiefern grenzt sich diese Sichtweise vom funktionalen Verständnis ab?
5. Worauf zielt eine Sichtweise auf Managementpraktiken grundlegend ab und in welcher Verbindung steht diese zum institutionellen und funktionalen Managementverständnis?
6. Was bedeutet es, eine Reflexivität von Managementpraktiken zu unterstellen? Was unterscheidet eine Reflexivität von einer Rekursivität solcher Praktiken?

### **Kapitel 2**

1. Die Qualitäten von interorganisationalen Beziehungen lassen sich u.a. an der Richtung der Beziehungen festmachen. Welche Richtungen werden unterschieden und inwiefern haben diese Implikationen für Beziehungsqualitäten?
2. Was versteht man unter Geschäftsbeziehungen und welche Beziehungsdimensionen und -schichten wirken auf diese ein?
3. Warum sind Geschäftsbeziehungen im Kern soziale Beziehungen?
4. Was ist unter personaler und technischer Dimension von Interorganisationsbeziehungen zu verstehen? Erläutern Sie dies jeweils an einem Beispiel.
5. Was versteht man unter den klassischen Organisationsformen des Marktes und der Hierarchie? Inwiefern unterscheiden sich reale Märkte vom Idealbild des Marktes und in welchen Fällen spielen genuin hierarchische Beziehungen in Interorganisationsbeziehungen eine durchaus entscheidende Rolle?
6. Welche beiden grundlegenden Verständnisweisen Netzwerke als Organisationsform zu verstehen werden unterschieden? Was meint demgegenüber die Rede von einer pluralen (Inter-)Organisationsform?

### **Kapitel 3**

1. Wieso sollte man verschiedene Ebenen interorganisationaler Beziehungen differenzieren und diese zugleich in ihrer Beziehung zueinander verstehen?
2. Was gerät in den Fokus, wenn Individuen als Nexus interorganisationaler Beziehungen betrachtet werden und welche (bescheidenen) empirischen Erkenntnisse liegen hierzu vor?
3. Welche Merkmale von Organisationen geraten besonders ins Blickfeld, wenn die organisationale Ebene beim Management interorganisationaler Beziehungen betont wird?

4. Was gerät im Sinne einer Mehrebenenanalyse von strategischen Netzwerken einerseits und regionalen Clustern andererseits besonders ins Visier?
5. Was versteht man unter einem organisationalem Feld und warum erweist sich dieses Konzept als besonders geeignet, um die Vernetzung von Akteuren hervorzuheben?
6. Warum ist die Berücksichtigung des Einfluss von Gesellschaft im Allgemeinen und auf Netzwerke im Besonderen für das Management von interorganisationalen Beziehungen bedeutsam? Nutzen Sie zur Erklärung das Beispiel der japanischen Gesellschaft/Kultur.

#### **Kapitel 4**

1. Wann und warum sind nach dem klassischen Vertragsmodell Marktbeziehungen als optimale Organisationsform zu wählen?
2. Wann und warum stellen Marktbeziehungen aus der Perspektive des (institutionen-) ökonomischen Vertragsmodells keine optimale Organisationsform (mehr) dar?
3. Was versteht man unter Barter? Gehen Sie zur Beantwortung auf historische und aktuelle Beispiele ein.
4. Warum ist eine doppelte Koinzidenz im Falle von Barter so relevant und was tritt an deren Stelle im Falle von Kaufgeschäften?
5. In welche Typen unterscheidet Schrader (1991) Barter und wie werden diese vom Kaufvertrag unterschieden? Gehen Sie zur Beantwortung besonders auf die Differenzmerkmale ein.
6. Inwiefern kann überhaupt von Märkten als Netzwerke die Rede sein? Gehen Sie auf ein empirisches Beispiel zur Erläuterung ein.

#### **Kapitel 5**

1. Welche Markt- bzw. Branchenbedingungen zeichnen nach Kruse (1995) für die Förderung von Kollusionen besonders verantwortlich und welche Typen von Kollusion unterscheidet er?
2. Warum kann es aus gesellschaftlicher Sicht sinnvoll sein, Kartelle sogar zu befördern?
3. Was sind Merkmale von Verband und Verbund und worin unterscheiden sich diese beiden Organisationsformen?
4. Wann ähneln Lizenzgeschäfte eher Markt- und wann eher Netzwerkbeziehungen?
5. Was versteht man unter Franchising und welche relationalen Vorteile hat diese Organisationsform im Vergleich zum (hierarchischen) Filialsystem?
6. Welche Chancen und Risiken können Netzwerkbeziehungen in Form von Subunternehmenschaften und Arbeitsgemeinschaften aufweisen?
7. Was versteht man unter Strategischen Allianzen und welche typischen Ziele/Chancen werden mit diesen verbunden?
8. Was sind Joint Ventures und warum sollte man eine Netzwerkperspektive zum besseren Verständnis dieser heranziehen?

#### **Kapitel 6**

1. Welche (rechtlichen) Konzernformen gibt es, wodurch unterscheiden sie sich und welches Merkmal ist konstitutiv für die Bestimmung von Konzernen?
2. Welche organisatorische Unterscheidung von Konzernen hat sich in der Praxis durchgesetzt und worin manifestieren sich die Unterschiede der einzelnen Formen?

3. Was ist damit gemeint, dass die inhaltliche Bestimmung des Rechtsbegriffs der einheitlichen Leitung auf betriebswirtschaftlich-organisatorische Kriterien aufsetzt? Bei welcher (rechtlichen) Konzernform wird die Bestimmung besonders prekär?
4. Was versteht man unter Fusion?

## **Kapitel 7**

1. Warum erscheint es angeraten, eine historische Perspektive auf die Netzwerkform einzunehmen?
2. Was spricht gegen die Aussage: "Am Anfang (ökonomischer Entwicklung) war der Markt"?
3. Was ist unter dem System interner Kontrakte zu verstehen? Welches sind die wirtschaftlichen Vorteile dieses Systems (für wen) und welche Gründe werden für dessen Niedergang ausgemacht?
4. Erläutern Sie das Verlagssystem anhand eines typischen Beispiels. Heben Sie hierbei die Beziehungen und ihre Qualitäten im System hervor.
5. Welche (historischen) Faktoren beförderten das Verlagssystem und welche führten zu dessen Niedergang?
6. Diskutieren Sie einige der aktuell diskutierten Vorteile der Netzwerkform. Inwiefern erscheint es sinnvoll, diese mit den historischen Vorteilen der Netzwerkform in Bezug zu setzen?

## **Kapitel 8**

1. Warum ist es wenig sinnvoll, von Netzwerken als neuem "one best way" zu sprechen?
2. Inwiefern kann etwa die Funktionsfähigkeit eines Kapitalmarktes oder eine verkehrs- und kommunikationstechnische Infrastruktur für eine Netzwerkentwicklung bedeutsam sein?
3. Welche Auswirkungen kann das Entwicklungsstadium einer Branche auf die Netzwerkbildung haben?
4. Welche Verwendungsweisen des Begriffs internes Netzwerk können unterschieden werden und was genau unterscheidet sie?
5. Welche Netzwerktypen lassen sich bei Berücksichtigung der beiden Dimensionen Steuerungsform (hierarchisch - heterarchisch) und zeitlicher Stabilität (stabil - dynamisch) unterscheiden bzw. verorten? Erläutern Sie zwei dieser Netzwerktypen prinzipiell und anhand von jeweils einem Beispiel.

## **Kapitel 9**

1. Was unterscheidet lineare Lebenszyklusmodelle von nicht-linearen Prozessmodellen der Netzwerkentwicklung?
2. Was sind wesentliche Prozessannahmen des nicht-linearen Modells der Netzwerkentwicklung von Ring/Van de Ven (1994)? Welche Aussagen (Prognosen) bezüglich einer Netzwerkentwicklung werden in diesem Kontext gemacht?
3. Was ist unter interorganisationalen Pfadabhängigkeiten zu verstehen und was unterscheidet diese von Persistenzen bzw. Beharrungstendenzen einer Netzwerkentwicklung?
4. Rechtlich sind Unternehmensnetzwerke typischerweise keine Konzerne. Welche Bedingungen müssten vorliegen, damit sich Unternehmensnetzwerke zu Konzernen

entwickeln? Könnte man in diesem Fall dann noch von einem interorganisationalen Netzwerk i.e.S. sprechen?

## **Kapitel 10**

1. Stellen Sie kurz die vier Funktionen des Managements interorganisationaler Beziehungen dar. Inwiefern unterscheidet sich dieses Konzept vom Verständnis plandeterminierter Managementfunktionen?
2. Erläutern Sie im Kontext der Managementfunktion der Selektion die Begriffe Netzwerkdomäne, Partialinklusion, relationaler Fit und Homophilie. Verdeutlichen Sie diese Begriffe prinzipiell und anhand eines Beispiels.
3. Inwiefern kann man bei der Selektion von einer Vorsteuerfunktion für alle anderen Funktionen des Managements interorganisationaler Beziehungen sprechen?
4. Verdeutlichen Sie, warum die Allokationsfunktion eine kontinuierlich wachzunehmende Aufgabe des interorganisationalen Managements darstellt und was in diesem Zusammenhang eine Domesticierung des Wettbewerbs meint.
5. Inwiefern kommt der Regulation von interorganisationalen Beziehungen die Funktion der "Meta-Regulierung" der anderen Managementfunktionen zu? Nutzen Sie ein Beispiel zur Erläuterung.
6. Verdeutlichen Sie drei typische Spannungsverhältnisse der Regulation von Netzwerkbeziehungen. Warum erscheint in diesem Zusammenhang die Rede von Spannungsverhältnissen angemessen?
7. Inwiefern kann die Evaluationsfunktion von interorganisationalen Beziehungen gleichermaßen dazu genutzt werden, Vertrauen aufzubauen und Wettbewerb zu forcieren?
8. Stellen Sie anhand des Beispiels der *StarAlliance* zwei Spannungsverhältnisse sowie entsprechende Praktiken des Managements von Netzwerkbeziehungen dar.

## **Kapitel 11**

1. Warum steht zur Diskussion, ob ein reflexives Management der Netzwerkentwicklung überhaupt möglich ist?
2. Eine Entwicklung von Netzwerken kann u.a. über den Wandel von Akteuren, Beziehungen zwischen Akteuren oder Positionen im Netzwerk anvisiert werden. Verdeutlichen Sie dies am Beispiel der Entwicklung der *StarAlliance*.
3. Ein reflexives Management interorganisationaler Beziehungen sollte immer auch ein Grenzmanagement umfassen. Was ist unter einem Grenzmanagement zu verstehen und welche Ebenen gilt es hierbei u.a. zu berücksichtigen?
4. Was versteht man unter Netzwerk(management)kompetenz?
5. Das Verständnis zu Netzwerkmanagementkompetenz wurde lange Zeit mit der Erfahrung des Netzwerkmanagements gleichgesetzt. Was halten Sie davon?
6. Verdeutlichen Sie inwiefern es angeraten erscheint, dass bei einer zunehmenden Relevanz von Netzwerkbeziehungen die Netzwerkmanagementkompetenzen einen zunehmenden Institutionalisierungsprozess durchlaufen. Ziehen Sie zur Begründung Hoffmanns (2003) Entwicklungsmodell von Netzwerkkompetenzen heran.

## **Kapitel 12**

1. Wann spricht man von einem Netzwerkcluster und welche spezifischen Merkmale von Clustern und Netzwerken vereint dieser besondere Clustertyp nach Meinung von Pfohl et al. (2010)?

2. Warum sollte man eine Zuordnung von vermeintlich eindeutigen Merkmalen - etwa eines Netzwerkclusters - trotz aller Relevanz mit Vorsicht genießen?
3. Was wird unter Netzwerkservices im Zusammenhang mit einem Clustermanagement verstanden? Geben Sie drei Beispiele für Netzwerkservices.
4. Warum sollte im Rahmen einer Clusterentwicklung/eines Clustermanagements auch auf das organisationale Feld rekurriert werden?
5. Warum kann der Netzwerkcluster als höchste Entwicklungsstufe regionaler Cluster bezeichnet werden? Nutzen Sie zur Abgrenzung die beiden Clustertypen Pseudo- und Sterncluster.
6. Was versteht man unter Clusterallianzen? Was können Gründe für die Bildung von Clusterallianzen sein?

### **Kapitel 13**

1. Stellen Sie die Annahmen und die Grundlogik des transaktionskostentheoretischen "Organizational Failure Frameworks" dar. Gehen Sie hierbei insbesondere auf die Bedeutung spezifischer Investitionen ein.
2. Worin bestehen mögliche Transaktionsvorteile der Hybridform im Vergleich zu Markt und Hierarchie und welche Bedeutung kommt dabei der Spezifität zu?
3. Nehmen Sie kritisch Stellung zur Transaktionskostentheorie.
4. Was sind die wesentlichen Aussagen der "Dualität von Struktur"? Verdeutlichen Sie die Argumentationslogik dieses strukturationstheoretischen Konzepts anhand eines Beispiels.
5. Was ist im Rahmen der Strukturationstheorie unter den Konzepten der "knowledgeable agents" und "dialectic of control" zu verstehen?
6. Inwiefern kann man von einer methodischen Offenheit der Strukturationstheorie sprechen?