



Prof. Dr.
Jörg Sydow
Freie Universität
Berlin



Dr. Guido Möllering
Max-Planck-Institut
Köln

Beurteilungskompetenz in Netzwerken als Quelle von Wettbewerbsvorteilen?

1 Produktion in Netzwerken – Einleitung

Die »Produktion in Netzwerken« (Sydow und Möllering 2004) tritt bei der Erstellung von Sach- wie Dienstleistungen vermehrt auf und ist insbesondere bei der Erzeugung von Sach- und Dienstleistungen kombinierenden Leistungsbündeln zu erwarten. Gekennzeichnet ist eine Produktion in Netzwerken im Kern durch eine hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung bei gleichzeitig kooperativen Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Unternehmensnetzwerks. Gleichgültig, ob das (unternehmungsübergreifende) Netzwerk durch Auslagerung vormals eigener Wertschöpfungsaktivitäten oder durch eine engere Anbindung fremder Leistungsprozesse entstanden ist, müssen die Netzwerkmitglieder sich darauf verlassen können, dass jede einzelne Unternehmung ihre Leistungen erbringt und das Netzwerk als Ganzes erfolgreich arbeitet. Nun sollte man sich in der Praxis des Netzwerkmanagements selbstverständlich nicht blind auf seine Partner verlassen, sondern sie sorgfältig auswählen und dann kontinuierlich im Blick haben, ob sie die an sie gestellten Anforderungen erfüllen (können). Mit anderen Worten: Das Beurteilen ist ein wichtiger Teil des Netzwerkmanagements, das entsprechende Kompetenzen erfordert: *Beurteilungskompetenz*.

Damit offenbart sich jedoch eine scheinbar unvermeidliche Paradoxie, die auch in der Managementpraxis inzwischen erkannt und diskutiert wird: Wie kann man etwas beurteilen, das man (nicht mehr) selbst macht, sondern einem Spezialisten im Netzwerk überlassen hat? Michael Klugherz von BMW drückt das Problem in einem Interview wie folgt aus: »Alles können, aber nicht alles tun. ... Aber wir müssen zumindest die Beurteilungskompetenz haben, um das, was wir in die Fahrzeuge reinbringen, auch bewerten zu können« (zit. in Pointner 2004, 138). Häufig wird deshalb die Meinung vertreten, dass man, um die eigene Beurteilungskompetenz zu erhalten, zu einem Mindestmaß in den Bereichen, die man ins Netzwerk auslagert, selbst aktiv bleiben muss. So verweist zum Beispiel auch Jochen Heizmann von Audi auf gewisse Grenzen bei der Reduzierung der Fertigungs-

tiefe in der Automobilindustrie, »weil man ohne dezidierte Produktionskenntnisse erheblich an Beurteilungskompetenz einbüßt« (zit. in Wirtschaftswoche 15.4.2004, 88).

Gerade in der Automobilindustrie scheint man in einigen Bereichen schon zu weit gegangen zu sein. Man ist, bildlich gesprochen, in den Sog der »Spirale des Outsourcing« (Bettis et al. 1992) geraten und hat offenbar – zumindest in Teilen – die strategisch wichtige Fähigkeit zur Beurteilung und Steuerung extern erstellter Leistungen verloren. Dies war in den vergangenen Jahren gerade im Bereich Fahrzeugelektrik/-elektronik ein für Kunden und Öffentlichkeit deutlich erkennbares Problem und viele Hersteller sind inzwischen wieder stärker selbst in diesem Bereich aktiv geworden. Dabei streben sie allerdings weniger ein Insourcing an als die Bewahrung oder gar Wiedererschaffung der Kompetenzen, um die Aktivitäten der entsprechenden Zulieferer wieder effektiv beurteilen und steuern zu können. Aus Sicht der Systemlieferanten bemerkt ein Manager hierzu: »Audi ist das beste Beispiel dafür. ... Da werden massiv Leute eingestellt, die diese Elektronikkompetenz darstellen sollen. ... Was die jetzt machen führt zu einer Doppelvorhaltung von Ingenieurwissen. Dieses nutzt der Automobilhersteller allerdings, um unabhängig zu werden und mitreden zu können« (zit. in Überall 2006, S. 208). Auch Toyota verlässt sich bei elektronischen Subsystemen zwar nach wie vor auf Denso, baut aber wieder eigene Elektronikkompetenzen auf, um zu lernen und beurteilen zu können (vgl. z.B. Takeishi 2002).

2 Welche Rolle spielt das Beurteilen im Kontext des Netzwerkmanagements?

Die Notwendigkeit des Beurteilens, beziehungsweise der Evaluation, betrifft jedoch nicht nur die Frage, wie weit das Outsourcing und die Reduktion der eigenen Leistungstiefe gehen darf, damit der Produzent seine Partner (noch) kontrollieren kann. Dies ist lediglich ein Beispiel. Das Problem der Evaluation stellt sich in Netzwerken vielmehr in vielfältiger Weise. Zudem ist die Evaluation nur eine der vier zentralen *Funktionen des Netzwerkmanagements* (s. Abb. 1), mit diesen aber aufs Engste verwoben (vgl. Sydow/Windeler 1997; Sydow/Möllering 2004; Sydow 2006):

1. *Selektionsfunktion*: Wer und was soll ins (im) Netzwerk aufgenommen werden (verbleiben)? Neben der Auswahl geeigneter Netzwerkmitglieder im Hinblick auf Kompetenzen und gemeinsame Ziele kommt es bei der Selektion insbesondere darauf an, die Domäne der Zusammenarbeit im Netzwerk festzulegen. Die Selektion hat ein großes Vorsteuerungspotenzial für die Aktivitäten des Netzwerks, stellt aber zugleich eine kontinuierlich wahrzunehmende Aufgabe dar.
2. *Allokationsfunktion*: Wie sollen die Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk verteilt werden? Diese Zuteilung von Zuständigkeiten, Verantwortung, Kapazitäten, Kapital und Ähnlichem sollte entsprechend der spezifischen Kompetenzen der Unternehmungen im Netzwerk erfolgen und zwar netzwerk- und kooperationstypisch in einem relativ gleichberechtigten Verhandlungs- oder Wettbewerbsprozess. Die Flexibilität von Netzwerken gründet sich nicht zuletzt in der Möglichkeit zur Re-Allokation der Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk, sodass auch die Allokation fortdauernd als Funktion zu bewältigen ist.
3. *Regulationsfunktion*: Wie und worüber soll die Erledigung der Aufgaben und die Verteilung der Ressourcen abgestimmt werden? Bei dieser Frage geht es um die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln der Zusammenarbeit, zum Beispiel mit Hilfe formaler Mechanismen, wie Verträge, oder mittels informeller Absprachen und Routinen. Auch Anreizsysteme sowie das Konflikt-, Informations- und Wissensmanagement sind fortlaufend zu regulieren und den sich im Netzwerk verändernden Verhältnissen anzupassen.

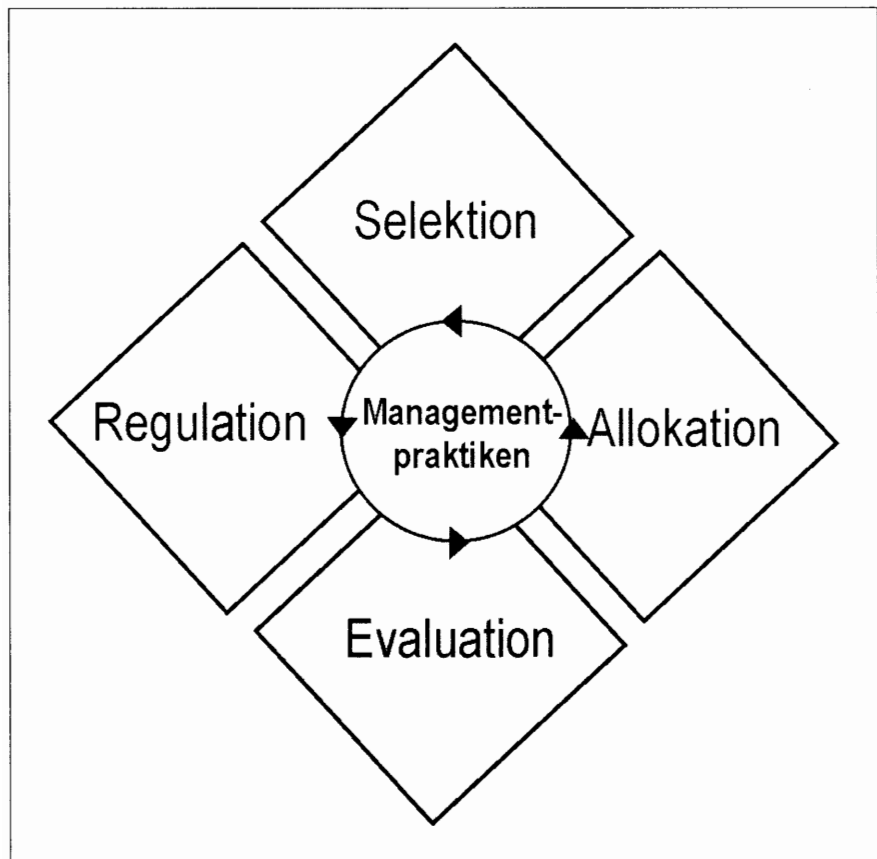


Abb. 1: Funktionen des Netzwerkmanagements (nach Sydow und Windeler 1997, 151)

4. *Evaluationsfunktion*: Wie sollen Kosten und Nutzen im Netzwerkzusammenhang bestimmt und verteilt werden? Die immer wieder vorzunehmende Beurteilung der Aktivitäten innerhalb eines Netzwerks – sei es durch formale Evaluation oder ein eher implizites Monitoring – kann sich auf das gesamte Netzwerk, auf einzelne Beziehungen im Netzwerk oder auf einzelne Netzwerkmitglieder und deren Leistungsbeiträge erstrecken und von netzwerkinternen aber auch -externen Akteuren aus unterschiedlichsten Anlässen vorgenommen werden. Unter anderem kann auf dieser Grundlage über die Verteilung kooperativ erwirtschafteter Erträge entschieden werden.

In allen Funktionen des Netzwerkmanagements kommt es auf die wiederkehrenden, oft routinehaften *Managementpraktiken* im Netzwerk – und bezogen auf das Netzwerk – an. Die Funktionen des Netzwerkmanagements sind in diesen Praktiken miteinander verknüpft. Das heißt, bereits die Selektion geeigneter Partner setzt zum Beispiel auf bestimmten Evaluationspraktiken auf, welche wiederum der Regulation folgen und durch die Allokation bestimmter Ressourcen ermöglicht werden. Umgekehrt eröffnet (oder verschließt) die Auswahl einer Partnerunternehmung, zum Beispiel aufgrund der damit verbundenen Stabilisierung von Abhängigkeiten, die Durchführung bestimmter Formen der Evaluation. Man muss also zur Beurteilung oft nicht nur *fähig*, sondern auch *legitimiert sein* und der Begriff der Beurteilungs-kompetenz schließt beide Aspekte mit ein.

Beurteilen meint – als Funktion und Praktik – das Setzen und Bewerten von Kriterien, die Entwicklung und Anwendung entsprechender Erhebungsverfahren, die auf

diese Kriterien Bezug nehmen, sowie die Analyse der durch die Verfahrensanwendung gewonnenen Ergebnisse (vgl. Becker 1994). Neben einem solchen, eher analytischen Ansatz, wie er zum Beispiel für die Lieferantenbewertung typisch ist (vgl. dazu auch Sydow und Möllering 2004, 214ff.), kann auch ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden, der stärker potenzialorientiert und individuell auf das Evaluationsobjekt zugeschnitten ist. Wie die Beurteilung konkret erfolgt, hängt in beiden Fällen stark von dem jeweiligen Evaluationsobjekt, -subjekt, -kriterium, -horizont und -anlass ab (vgl. dazu Sydow und Goebel 2001).

Das Beurteilen spielt mithin eine extrem wichtige Rolle im Netzwerkmanagement und es ist letztlich kaum vorstellbar, dass ein Unternehmungsnetzwerk ohne jegliche Form von Evaluation existieren kann. Von der allgemeinen Notwendigkeit des Beurteilens lässt sich aber noch nicht auf die Qualität des Ergebnisses schließen. Gibt es Netzwerke, in denen das Beurteilen »besser« von Statten geht als in anderen? Zeichnen sich einige Netzwerke oder einige ihrer Mitglieder durch eine besondere Beurteilungskompetenz aus? Kann die Beurteilungskompetenz gar eine Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile sein?

3 Wann kann die Beurteilungskompetenz strategisch bedeutsam sein?

Unter *Beurteilungskompetenz* ist ein situationsübergreifendes Handlungsvermögen – hier einer Unternehmung – zu verstehen. Beurteilungen praktisch durchzuführen, aber auch beurteilen zu können, was man wie beurteilen (können) muss und was nicht. Um die Frage nach der strategischen Bedeutung einer Kompetenz oder einer Ressource zu beantworten, greift die Managementforschung seit den 1980er Jahren auf den so genannten Ressourcen-basierten Ansatz zurück (vgl. etwa – mit Blick auf Netzwerke – Duschek 2002). Insbesondere der Kriterienkatalog von Barney (1991) ist gut dazu geeignet, die prinzipielle strategische Bedeutung von Ressourcen oder Kompetenzen zu prüfen. Demnach müssen diese wertvoll (*valuable*), selten (*rare*), nicht-imitierbar (*inimitable*) und nicht-substituierbar (*non-substitutable*) sein. Ist dies der Fall, dann stellen sie eine Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile dar. Die letzten drei der Kriterien verweisen auf den zentralen Gedanken, nämlich dass die Ressource oder Kompetenz der jeweiligen Unternehmung oder dem Netzwerk eine gewisse Einzigartigkeit und damit Alleinstellung auf einem attraktiven Markt verschafft.

Man kann diesen Kriterienkatalog auch auf die Beurteilungskompetenz anwenden und allgemein erörtern, ob und unter welchen Umständen diese Kompetenz wertvoll, selten, nicht-imitierbar und nicht-substituierbar sein könnte:

- *Wertvoll*: Die Beurteilungskompetenz ist wertvoll, wenn die spezielle Art und Weise der Beurteilung optimale Qualität und attraktive Preise aus Sicht der Kunden sichert, die Kosten senkt und die Erträge steigert. Sie ist zudem wertvoll, wenn sie regelmäßig neue Potenziale des Netzwerks oder seiner Mitglieder aufzeigt, das Lernen anregt und zur kontinuierlichen Verbesserung beiträgt.
- *Selten*: Die Art und Weise der Beurteilung kann zum Beispiel dadurch selten oder gar einzigartig sein, dass sie sich von gängigen Standardverfahren unterscheidet, z.B. wenn das Netzwerk oder seine Mitglieder spezielle Verfahren oder Praktiken selbst entwickelt haben. In bestimmten Bereichen mag es sogar selten sein, dass überhaupt systematische Beurteilungen durchgeführt werden. Das macht die »Pioniere« einzigartig.
- *Nicht-imitierbar*: Soweit die Art und Weise der Beurteilung im Netzwerk historisch gewachsen ist, sich stets weiter entwickelt und (deshalb) nicht vollständig transparent oder transferierbar ist, kann sie auch nicht von Konkurrenten imitiert wer-

den und bleibt somit einzigartig. Was schwer nachvollziehbar und schwer prognostizierbar ist, eignet sich kaum zur Nachahmung durch andere.

- *Nicht-substituierbar*: Wenn es keine andere Art und Weise der Beurteilung oder sonstiger Maßnahmen gibt, die ähnlich gute Ergebnisse des Netzwerkmanagements erzielen kann, wenn es also keine direkte Alternative zu der konkreten Beurteilungskompetenz eines Netzwerkes oder seiner Mitglieder gibt, so ist ein weiteres Kriterium für die strategische Bedeutung erfüllt.

Diese kurze Analyse zeigt, dass es theoretisch durchaus plausibel ist, in der Beurteilungskompetenz eine *mögliche* Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile zu sehen. Man müsste diese Überlegungen nun auf konkrete empirische Fälle übertragen, zum Beispiel das Toyota Supplier Assessment als Element des Management des Lieferantennetzwerks von Toyota: Schafft dieses Lieferantenbewertungssystem einen Wert für Toyota bzw. für Toyotas Lieferanten und Kunden, z.B. indem es das interorganisationale Lernen, das Qualitäts- und Kostenmanagement besonders gut unterstützt? Ist dieses System selten, weil es von Toyota selbst über viele Jahrzehnte entwickelt und speziell auf Bedürfnisse von Toyota zugeschnitten wurde? Ist es nicht-imitierbar, weil es auf eine Art und Weise entstanden ist, die heute nicht mehr im Detail nachzuvollziehen und zu wiederholen ist, und weil es sich durch kontinuierliche Verbesserungen auch ständig in für einen Imitator nicht prognostizierbarer Weise weiterentwickelt? Ist es zudem nicht-substituierbar, weil es kein anderes Lieferantenbewertungssystem gibt, das mindestens genauso erfolgreich ist und ohne weiteres implementiert werden könnte? Wenn man diese Fragen bejahen kann, dann drückt sich in dem Toyota Supplier Assessment System eine Beurteilungskompetenz aus, die strategisch hoch bedeutsam ist. Es fragt sich nun, ob Toyota in diesem Beispielfall einfach nur Glück gehabt hat, oder ob das Management von Toyota – und damit auch das Management im Allgemeinen – die Entstehung einer strategisch bedeutsamen Beurteilungskompetenz positiv beeinflussen kann.

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, ist das Management so mancher Unternehmung zumindest stark darum bemüht, Beurteilungskompetenz zu erhalten oder zu schaffen. Neben den bereits erwähnten Automobilherstellern ließe sich auch auf die Textilindustrie verweisen, wo die meisten Firmen heute einerseits eine extrem geringe Fertigungstiefe aufweisen, andererseits aber dennoch bewusst einige eigene Fabriken (wie Benneton, vgl. Galbraith 1998) und so genannte Kompetenzzentren (wie Hugo Boss, vgl. Faust 2005) betreiben, um das eigene Produktionswissen in den von ihnen gelenkten Produktionsnetzwerken zu sichern, oder aber von sich behaupten, jederzeit eine Fabrik betreiben zu können (wie Puma laut Martin Gänsler, zit. in Wirtschaftswoche 21.7.2005, 57). Zumindest implizit scheint das Management dieser Firmen, die Beurteilungskompetenz weder zu unterschätzen, noch dem Zufall überlassen zu wollen.

4 Welche Fragen stellen sich im Zusammenhang mit der Entwicklung und beim Management von Beurteilungskompetenz?

Beurteilungskompetenz entsteht – wie fast alle Kompetenzen und begrifflich im scharfen Kontrast zu Qualifikationen (vgl. z.B. Erpenbeck 2002; Windeler und Sydow 2006) – vor allem aufgrund konkreter Erfahrungen, die in der Unternehmung und in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen – also im Netzwerk – gewonnen werden. Dazu gehören Erfahrungen mit

- der Auswahl mehr oder weniger geeigneter Forschungs- und Entwicklungspartner,
- der Fertigung und dem Einbau von (z.B. Elektronik-) Komponenten und Systemen,

- der Zusammenarbeit mit leistungsfähigen und weniger potenten Liefereranten und
- der Steuerung der Zusammenarbeit in einer kooperativen, aber dennoch Wettbewerb nicht ausschließenden Atmosphäre.

Diese und ähnliche Erfahrungen gilt es nicht nur zu machen, sondern auch für die Netzwerkunternehmungen auszuwerten und – auch das ist für die Entwicklung einer Beurteilungskompetenz aus ressourcenbasierter Sicht wichtig – organisational zu speichern. Die Schwierigkeit dabei ist, dass ausgerechnet jene Erfahrungen, die besonders selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar und gerade deshalb strategisch besonders wertvoll sind, in ihrer Entwicklung schwer beeinflusst werden können. Gerade diese Erfahrungen sind es, die schwer auszuwerten, zu kodifizieren und zu speichern sind. Auf dieses Dilemma ist schon vielfach im Zusammenhang mit dem Ressourcen-basierten Ansatz hingewiesen worden (vgl. z.B. Duschek 2002, 115f.), dem ja diese Kriterien entnommen sind.

Soweit tatsächlich derartige praktische Erfahrungen die Quelle von Beurteilungskompetenz sind, können sie kaum von anderen, beispielsweise von Netzwerkpartnern, Wettbewerbern oder Unternehmensberatern beschafft, gelehrt und/oder übertragen werden. Ein zentraler Grund ist wiederum, dass das entsprechende Wissen, damit es nicht von anderen kopiert werden kann, möglichst tief in die Unternehmungsorganisation – in die Struktur wie die Kultur – eingelassen und dezentral in der Organisation verteilt sein sollten. Diese strukturelle und kulturelle Einbettung und eher dezentrale Verankerung stellt zugleich sicher, dass die Beurteilungskompetenz nicht isoliert wird, sondern mit anderen Kompetenzen – nicht zuletzt den oben genannten – »in Kontakt« bleibt.

Konkret bedeutet dies etwa, dass der strategische Wert des gängigen Instruments der Balanced Scorecard, welches inzwischen auch zur unternehmungsübergreifenden Anwendung u.a. in Netzwerken erweitert wird (vgl. Lange et al. 2001; Weber 2002), gerade nicht in der Technik an sich liegt, sondern darin, wie die aktive Mitwirkung verschiedenster Teile einer Unternehmung und eines Unternehmungsnetzwerks bei der Erstellung der Scorecard organisiert ist. Handelt es sich nur um ein von oben aufgezwungenes, statisches Netzwerkcontrolling oder um einen gut koordinierten, dezentralen, tief im Netzwerk eingebetteten Lernprozess, bei dem die Einzigartigkeit der Beteiligten und ihrer Beziehungen zueinander auch zur Einzigartigkeit der Beurteilungskompetenz beiträgt?

Wenn aber die eigene, konkrete Erfahrung für die Entwicklung der Beurteilungskompetenz so bedeutsam ist, stellt sich die Frage, was im Sinne eines *Managements* dieser Kompetenz überhaupt zu tun bleibt. Wie kann vor diesem Hintergrund eine Beurteilungskompetenz so gestaltet werden, dass sie möglichst wertvoll und selten ist? Wie kann sie vor Imitation und Substitution geschützt werden? Weit vorgelagert ist noch von Interesse, wie die Beurteilungskompetenz überhaupt – tief eingelassen in die Unternehmungsorganisation und verbunden mit anderen Kompetenzen identifiziert und beschrieben werden kann. Gerade wenn die Beurteilungskompetenz (Bestandteil) eine(r) Kernkompetenz sein sollte, ist dies – wie gezeigt – *systematisch schwierig*. Und schließlich bleibt zu fragen, wenn schon eine direkte Steuerung der Kompetenzentwicklung nicht möglich ist, ob nicht wenigsten im Sinne einer »Kontextsteuerung« (Willke 1987) ein Nährboden geschaffen werden kann, der die Entwicklung und Bewahrung einer entsprechenden Kompetenz günstig beeinflusst.

Wenn eine Beurteilungskompetenz allerdings nur unter diesen Bedingungen überhaupt eine Chance hat, wirklich eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen zu sein,

scheint es abwegig, zu *sehr* auf Funktionsexternalisierung bzw. Outsourcing zu setzen. Zumindest erscheint das Bild der »Hollow Organization« (Business Week 3.3.1986) in diesem Licht als deutliche Warnung und nicht als erstrebenswertes Ideal. Gerade die extrem auf die Netzwerkorganisation setzenden japanischen Automobilhersteller – und in Deutschland Smart (vgl. Sydow/Möllering 2004) – müssen darauf bedacht sein, dass ihre Beurteilungskompetenz erhalten bleibt. Bei einem entsprechenden Netzwerkmanagement gilt es somit nicht nur zu berücksichtigen, dass die Funktionsexternalisierung nicht zu weit getrieben wird, weder absichtsvoll noch unintendiert in Folge der schon erwähnten Spirale des Outsourcing. Vielmehr kommt es darüber hinaus entscheidend darauf an, dass rekursive Zusammenspiel der skizzierten vier Funktionen des Netzwerkmanagements in seiner Bedeutung für die Kompetenzentwicklung im Allgemeinen und die Entwicklung und Bewahrung der Beurteilungskompetenz im Besonderen zu erkennen. Zudem müssen die ganz normalen Herausforderungen des Netzwerkmanagements gemeistert werden, allen voran das Austarieren des in Netzwerken immer prekären Verhältnisses von Kooperation und Wettbewerb (vgl. dazu Schreyögg und Sydow 2007), aber auch der Spannungsverhältnisse von Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle u. v. m. (vgl. Sydow 2006, 417ff.).

Zumindest einer klaren, zentralen Einsicht zur Beurteilungskompetenz kann sich das Management in Zukunft stellen: Es kommt nicht so sehr darauf an, alles zu können, auch wenn man nicht alles selbst macht – wie Michael Klugherz Eingangs zitiert wurde. Eine *strategisch* bedeutsame Beurteilungskompetenz muss vielmehr von Erfahrungen aus den verschiedensten Teilen der Unternehmung bzw. des Unternehmungsnetzwerks durchdrungen sein, um überhaupt dem Management zu erkennen geben zu können, worauf es ankommt, was man also (beurteilen) können muss und was nicht, und wie man im jeweiligen Fall das für die Beurteilung relevante Wissen erkennt und nutzt. Man glaubt ja gar nicht, was man alles (beurteilen) kann – und was nicht.

Literatur

- Bettis, R. A., S. P. Bradley und G. Hamel**, 1992: »Outsourcing and industrial decline«. *Academy of Management Executive* 6 (1), S. 7–22
- Duschek, S.**, 2002: *Innovation in Netzwerken: Renten, Relationen, Regeln*. Wiesbaden
- Erpenbeck, J.**, 2002: »Kompetenzentwicklung in selbstorganisierten Netzwerkstrukturen«. In: Dehnhostel, P., U. Elsholz, J. Meister und J. Meyer-Menk (Hrsg.): *Vernetzte Kompetenzentwicklung*. Berlin, S. 201–222
- Faust, M.**, 2005: »Reorganization and relocation in the German fashion industry«. Vortrag auf der Konferenz »Organizational Configurations and Locational Choices of Firms« am 14./15. April 2005 an der Universität Cambridge
- Galbraith, J. R.**, 1998: »Designing the networked organization«. In: Mohrmann, S. A., J. R. Galbraith, E. E. Lawler III. and Ass. (Hrsg.): *Tomorrow's organization. Crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco, S. 76–102
- Lange, C., S. Schaefer und H. Daldrup**, 2001: »Integriertes Controlling in Strategischen Unternehmensnetzwerken«. *Controlling* 13 (2), S. 75–83
- Pointner, W.**, 2004: *Umbruch in der Automobilindustrie? Von den Grenzen des Outsourcing*. Frankfurt a. M. et al.
- Schreyögg, G. und J. Sydow (Hrsg.)**, 2007: *Managementforschung 17: Kooperation und Konkurrenz*. Wiesbaden (im Erscheinen)
- Sydow, J.**, 2006: »Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung«. In: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*. 4. Aufl. Wiesbaden, S. 387–472

- Sydow, J. und H. Goebel**, 2001: »Ein Netzwerk von Versicherungsmaklern – Entwicklung durch Evaluation?«. *Zeitschrift Führung+Organisation* (79) 2, S. 75–83
- Sydow, J. und G. Möllering**, 2004: *Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate*. München
- Sydow, J. und A. Windeler**, 1997: »Komplexität und Reflexivität in Unternehmensnetzwerken«. In: Ahlemeyer, H.W. und R. Königswieser (Hrsg.): *Komplexität management*. Wiesbaden, S. 147–162
- Takeishi, A.**, 2002: »Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: The case of automotive product development«. *Organization Science* (13) 3, S. 321–338.
- Überall, J.**, 2006: *Ressourcenorientiertes Beschaffungsmanagement*. Frankfurt a. M. et al.
- Weber, J.**, 2002: *Logistik- und Supply Chain Controlling*. 5. Aufl. Stuttgart
- Willke, H.**, 1987: »Kontextsteuerung und Re-Integration der Ökonomie«. In: Glasgow, M. und H. Willke (Hrsg.): *Dezentrale Gesellschaftsteuerung*. Pfaffenweiler, S. 155–172
- Windeler, A. und J. Sydow (Hrsg.)**, 2006: *Kompetenz – Individuum, Organisation, Netzwerk*. Wiesbaden