STIVEN CATALYST

VERTIEFTE NARRATIVE ANALYSE
THEORETISCH-PRAKTISCHER OPERATIVER TRAKTAT

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



BETRIEB

DAS PARTNERPARADOX: WARUM DER BETRIEB VON MENSCHEN AUSSERHALB DES ORGANIGRAMMS ABHÄNGT

Sechs Kapitel über Zusagen, Verträge, Vertrauen, Anreize und die Verlässlichkeit von Netzwerken über Firmengrenzen hinweg.

149 empirische Studien mit 33.051 Beziehungen zwischen Organisationen wurden zur vertraglichen und relationalen Steuerung über Firmengrenzen zusammengefasst.

CAO UND LUMINEAU 2015, ZAHL DER STUDIEN DER METAANALYSE

IN DIESEM BAND

TITELTHEMA
Die Zusage zwischen zwei Firmen
SEITE 05

DER BELEG
Verträge und Vertrauen in 33.051 Beziehungen
SEITE 19

WERKZEUG VOR ORT
Die Partner-Verlässlichkeitskarte
SEITE 28

EDITORIAL · BAND 13

Die Arbeit über Firmengrenzen hinweg

Ein Teil der folgenreichsten Betriebsarbeit geschieht außerhalb der direkten Weisungsbefugnis der Führungskraft.

Eine Organisation kann die Arbeit vorbereiten, das Ziel veröffentlichen und eine verantwortliche Führungskraft benennen. Dennoch kann das Endergebnis von einem unabhängigen Wiederverkäufer, einem Frachtführer, einem Lieferanten oder einem anderen Unternehmen mit eigenen Mitteln und Anreizen abhängen. Das betriebliche Problem ist nicht bloß, wie man eine Anweisung gibt, sondern wie eine Zusage über eine Grenze hinweg verlässlich wird, die keine Seite ganz kontrolliert. Die Erfahrung des Autors umfasst ein Großhandelsnetz mit 61 Wiederverkäufern in Albanien und die Last-Mile-Koordination mit Zustellpartnern in Deutschland. Das sind bestätigte Arbeitsfelder. Dieser Traktat behauptet nicht, dass ein benannter Partner versagt, ein bestimmter Vertrag Konflikte verursacht oder eine Änderung der Steuerung gemessene Einsparungen gebracht hätte; seine Szenen sind konstruiert und gekennzeichnet. Die Forschung setzt einen anspruchsvollen Kontrapunkt. Vertrauen zwischen Menschen ist nicht dasselbe wie Vertrauen zwischen Organisationen. Formale Verträge zerstören Vertrauen nicht automatisch, und ein Vertrag garantiert keine kooperative Umsetzung. Eine reife Partnerschaft ist keine ohne Meinungsverschiedenheiten, sondern eine, die weiß, was zugesagt ist, wie Unsicherheit gemeldet wird, wie Ausnahmen fair behandelt werden und ob Korrekturen beide Seiten erreichen. Der Maßstab ist nicht, ob ein Partner angenehm wirkt, sondern ob zwei Organisationen legitime Arbeit unter wechselnden Bedingungen koordinieren können, ohne die Verantwortlichkeit zu verlieren.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

SO IST JEDES KAPITEL GEBAUT

1 Die lebendige Szene
Eine Schicht, eine Rampe, eine Rezeption um 03:00: ein Stück Arbeit, verfolgt, wie es wirklich geschieht, mit der Übergabe, an der es bricht. Szenen sind aus echten Arbeitskategorien gebaut und als solche gekennzeichnet.

2 Die begriffliche und wissenschaftliche Aufschlüsselung
Der Mechanismus hinter der Szene, benannt mit dem Modell, das ihn erklärt, und die Forschung, die ihn prüft: die Studie, ihre Population, ihr Jahr und ihre Grenzen, bevor sie anderswo angewandt wird.

3 Das operative Handlungsprotokoll
Was ein Team am Montag ausprobieren kann: Felder, Fragen, einen Takt und eine Zählung, jeweils mit Verantwortlichem, nächstem Schritt und Rückmeldung an die Menschen, die die Arbeit tun.

DER LESEVERTRAG

Klarheit
Eine gemeinsame Zusage, keine konkurrierenden Annahmen.

Gegenseitigkeit
Informationen, die in beide Richtungen fließen.

Belege
Leistung und Reaktion prüfen.

INHALT

Die Kapitel, in drei Ebenen

KAPITEL I Die Zusage über Firmengrenzen 05

1 SZENE
Der Auftrag zwischen zwei Firmen 05

2 AUFSCHLÜSSELUNG
Der unsichtbare Übergabevertrag 06

3 PROTOKOLL
Die Zusage prüfbar machen 07

KAPITEL II Die Grenzen des Vertrags 08

1 SZENE
Eine Klausel fährt keine Tour 08

2 AUFSCHLÜSSELUNG
Steuerung jenseits der Unterschriften 09
Wenn Kontrolle das Gespräch verändert 10
Worum es in den 99 Streitfällen ging 11

3 PROTOKOLL
Zwei Ebenen bauen, die übereinstimmen 12

KAPITEL III Vertrauen ist ein Betriebsgut 13

1 SZENE
Der Anruf, der keinen Befehl braucht 13

2 AUFSCHLÜSSELUNG
Zwei verschiedene Ebenen des Vertrauens 14
Vier Quellen gemeinsamen Vorteils 15

3 PROTOKOLL
Von der vertrauten Person zum vertrauten Prozess 16

KAPITEL IV Wenn Anreize auseinanderziehen 17

1 SZENE
Eine Lieferung, zwei Scorecards 17

2 AUFSCHLÜSSELUNG
Kooperation hat eine Kostenstruktur 18
Verträge und Normen: ein bedingter Zusammenhang 19

3 PROTOKOLL
Die Schnittstelle messen, nicht nur jede Partei 20

KAPITEL V Das zerbrechliche Partnernetz 21

1 SZENE
Ein Netz kann wachsen und zerbrechlicher werden 21

2 AUFSCHLÜSSELUNG
Wer steuert das ganze Netz? 22
Partnerschaften werden gepflegt, nicht installiert 23

3 PROTOKOLL
Das Netz prüfen, bevor es geprüft wird 24

KAPITEL VI Verlässliche Partnerschaften gestalten 25

1 SZENE
Das Partnerschaftsreview, das mit Handeln endet 25

2 AUFSCHLÜSSELUNG
Eine Charta für gemeinsame Ausführung 26

3 PROTOKOLL
Prüfen, lernen, neu verhandeln 27

AUSSERDEM IN DIESEM BAND

04 REDAKTIONELLE METHODE
Erzählung, Wissenschaft, operatives Protokoll

28 WERKZEUG VOR ORT
Eine Karte. Zwei Organisationen.

29 SCHLUSSESSAY
Außerhalb des Organigramms, innerhalb des Ergebnisses

30 METHODE
Woher die Belege stammen

31 QUELLEN
Quellen und Methode

REDAKTIONELLE METHODE

Erzählung, Wissenschaft, operatives Protokoll

Ein plausibles Szenario kann einen Mechanismus zeigen. Es ersetzt keinen Beleg dafür, was geschah.

Drei Arten von Belegen bleiben in diesem Band getrennt. Erstens umfasst der bestätigte berufliche Hintergrund des Autors Großhandelsarbeit mit 61 Wiederverkäufern und die Koordination von Last-Mile-Zustellpartnern. Diese Fakten belegen relevante Arbeitsumfelder, aber weder die Häufigkeit von Streitfällen noch Vertragsbedingungen oder ein gemessenes kausales Ergebnis. Zweitens reicht die Forschung von begrifflichen Rahmen über Befragungen zu Beziehungen bis zu einer Studie dokumentierter Streitfälle zwischen Käufern und Lieferanten und einer Metaanalyse. Jede Zahl gehört zu ihrer veröffentlichten Studie, und Mechanismen aus anderen Branchen sind Anstöße zur Prüfung, keine universellen Effektgrößen: Eine Stichprobe industrieller Einkäufer sagt nichts über die Leistung einer deutschen Zustellung. Drittens ist jede Szene als hypothetisch oder zusammengesetzt gekennzeichnet, und die Protokolle und die Partner-Verlässlichkeitskarte sind redaktionelle Vorschläge, die vor jeder formalen Nutzung örtliche Prüfung, Zustimmung, Vereinbarkeit mit Verträgen und Schutz vertraulicher Informationen brauchen. Dieser Band ist kein Rechtsratgeber. Er liefert keine Vertragstexte, nennt keine Partnerorganisationen, bewertet keine echten Streitfälle und legt keine Handelsbedingungen offen.

01

Fakt · beruflicher Kontext

61 Beziehungen zu Wiederverkäufern; Koordination von Last-Mile-Partnern.

02

Forschung · veröffentlichte Studie

Autor, Jahr, Stichprobe und Methode, wo es zählt.

03

Vorschlag · Feldentwurf

Örtlich erproben; nie als zertifizierte Methode ausgeben.

UNSERE LESART

Die stärkste Aussage eines Feldtraktats ist eine, deren Belegstufe die Leserin und der Leser sehen können.

Quellen: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags); Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998; Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Forschungsgrundlage: Dyer und Singh (1998); Zaheer et al. (1998); Poppo und Zenger (2002); Cao und Lumineau (2015). Es werden keine privaten Partnerdaten verwendet.

KAPITEL I · DIE ZUSAGE ÜBER FIRMENGRENZEN

Der Auftrag zwischen zwei Firmen

Der Kunde hört eine Zusage. Zwei Organisationen müssen entscheiden, wie sie sie halten.

ZUSAMMENGESETZTE GROSSHANDELSSZENE, HYPOTHETISCH, KEIN DOKUMENTIERTER VORFALL

Ein Wiederverkäufer bittet vor einer lokalen Aktion um eine Lieferung. Der Vertriebskontakt will den Verkauf halten. In der Vertriebssicht wirkt der Bestand ausreichend, doch das Distributionsteam hat ein eigenes Bild von Kommissionierkapazität und Transportschlusszeiten. Jemand auf der Lieferseite gibt eine sichere Antwort, bevor beide Wirklichkeiten abgeglichen sind. Der Auftrag wird angenommen. Am nächsten Morgen entdeckt ein anderes Team, dass der zugesagte Termin eine Ausnahme verlangt. Niemand in der Szene muss unehrlich sein. Der Verkäufer sieht eine Verpflichtung gegenüber einer Geschäftsbeziehung, das Lager eine Kapazitätsgrenze, der Wiederverkäufer ein Lieferversprechen. Jeder hält ein anderes Stück des Betriebssystems und trägt eine andere Folge, wenn die Zusage scheitert. Die Schnittstelle zwischen ihren Informationen ist das eigentliche Problem.

Diese Szene ist konstruiert. Der bestätigte Hintergrund des Autors umfasst 61 Beziehungen zu Wiederverkäufern in Albanien, doch keine Quelle belegt, dass genau dieses Ereignis stattfand. Sie veranschaulicht eine Frage, die im Großhandel wie in der Logistik gilt: Wie viel betriebliche Gewissheit braucht es, bevor eine Firma eine Zusage macht, mit der eine andere Firma plant? Die bequeme Antwort ist, nach der Zusage mehr persönlichen Einsatz zu verlangen. Die stärkere ist ein gemeinsamer Zusageprozess, der nach Bestand, Vorbereitung, Übergabe und Bestätigung fragt, bevor der Kunde einen Termin erhält. Das beseitigt Unsicherheit nicht. Es macht sie sichtbar, bevor sie zur Krise eines anderen wird.

UNSERE LESART

Eine Zusage ist eine Schnittstelle zwischen Organisationen. Ihre Bedingungen verdienen dieselbe Sorgfalt wie ihr Wortlaut.

Quelle: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990

Konstruierte Veranschaulichung. Zum Verhältnis von Händler und Hersteller siehe Anderson und Narus (1990). Der unten genannte Essay folgt Fehlern an den Stellen, an denen Arbeit die Hand wechselt.

Mehr im Essay Fehler gehen zwischen den Abteilungen verloren

KAPITEL I · DIE ZUSAGE ÜBER FIRMENGRENZEN

Der unsichtbare Übergabevertrag

Die Übergabe trägt Material, Information, Erwartungen und eine Pflicht zu antworten.

Eine geschäftliche Zusage ist nicht nur ein Termin oder eine Menge. Sie ist eine Vereinbarung darüber, welche Organisation welchen Teil einer Kette ausführt. Das Ergebnis beurteilt ein Empfänger, während jedes beteiligte Unternehmen nur seinen Teil sieht: eine klassische Koordinationsaufgabe, nicht bloß ein Kommunikationsfehler. Anderson und Narus (1990) untersuchten Arbeitspartnerschaften zwischen Herstellern und Händlern mit mehreren Auskunftspersonen auf beiden Seiten. Ihr Modell wurde am besten gestützt, wenn Kooperation als Vorläufer von Vertrauen statt als dessen Folge angesetzt wurde: eine Warnung vor der Annahme, Vertrauen müsse bestehen, bevor nützliches gemeinsames Handeln beginnt. Wiederholte verlässliche Interaktionen können Vertrauen in einen Partner aufbauen helfen.

Drei Übergaben verdienen eigene Aufmerksamkeit. Die physische Übergabe überträgt Ware oder eine erbrachte Leistung. Die Informationsübergabe überträgt geprüfte Fakten zu Stand und Ausnahmen. Die Befugnisübergabe legt fest, wer entscheiden darf und muss, wenn der ursprüngliche Plan gefährdet ist. Ein perfektes Warenetikett ersetzt keine fehlende Befugnisregel; freundliche Kommunikation ersetzt keinen systematisch irreführenden Status. In einem Händlernetz könnte eine gemeinsame Zusage angenommene Menge, bestätigte Verfügbarkeit, Versandzusage und die verantwortliche Kontaktstelle festhalten; bei einem Frachtführer ließe sich Ladebereitschaft von tatsächlicher Abfahrt unterscheiden. Das sind vorgeschlagene Felder, keine Aussage darüber, wie die Arbeitgeber des Autors arbeiteten.

01	**Physisch**	Was muss die Grenze überqueren?
02	**Information**	Welcher Stand ist geprüft, und zu welcher Zeit?
03	**Befugnis**	Wer darf die Zusage ändern, und wer muss es erfahren?

Quellen: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags)

Anderson und Narus (1990), Journal of Marketing 54(1); Ring und Van de Ven (1994). Die drei Übergaben und ihre Felder sind redaktionell.

KAPITEL I · DIE ZUSAGE ÜBER FIRMENGRENZEN

Die Zusage prüfbar machen

Ziel ist keine perfekte Prognose, sondern eine kleinere Lücke zwischen Zusage und geteiltem Wissen.

Partnerschaftliche Disziplin beginnt, bevor ein Problem zum Streit wird. Eine Zusage sollte genau genug sein, um geprüft zu werden, und flexibel genug, um eine befugte Änderung festzuhalten; der Endkunde sollte nicht die Grenze zwischen zwei Lieferanten oder zwei Teams aushandeln müssen. Ein praktischer Test: mit beiden Seiten eine kleine Stichprobe jüngerer, unsensibler Zusagen durchgehen, wann sie gemacht wurde, welche Belege vorlagen, was geliefert wurde und wie eine Änderung mitgeteilt wurde.

1. **Das Ergebnis festlegen**
   Menge, Leistung, vereinbarten Termin und Abnahmekriterien angeben.
2. **Die Abhängigkeit prüfen**
   Kapazität oder Vorleistung der anderen Organisation bestätigen.
3. **Den Kontakt benennen**
   Auf beiden Seiten eine Rolle benennen, mit rechtmäßigem Eskalationsweg.
4. **Änderungen festhalten**
   Eine einzige befugte Fassung der geänderten Zusage führen.
5. **Den Kreis schließen**
   Das Ergebnis beim Empfänger bestätigen, nicht nur beim Absender.

Eine Beziehung, die immer an einem persönlichen Anruf hängt, kann heute funktionieren und bei Abwesenheit oder Spitzenlast doch brüchig bleiben.

UNSERE LESART

Wenn beide Seiten die Zusage nicht prüfen können, ist sie noch kein betrieblicher Standard.

Quellen: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags)

Redaktionelles Protokoll nach Anderson und Narus (1990) und Ring und Van de Ven (1994); kein Firmenverfahren.

KAPITEL II · DIE GRENZEN DES VERTRAGS

Eine Klausel fährt keine Tour

Ein ausführlicher Vertrag ist in manchen Lagen nötig. Die nächste Entscheidung trifft er nicht für die Menschen.

HYPOTHETISCHE TRANSPORTSZENE, KEIN ECHTER PARTNER UND KEIN ECHTER VERTRAG

Ein Zustellbetrieb hat mit einem externen Partner Leistungserwartungen vereinbart. Kurz vor der Abfahrt fällt ein Fahrzeug aus. Die örtliche Disposition braucht einen neuen Ressourcenplan. Eine Seite verlangt sofortige Bestätigung; die andere muss prüfen, was machbar ist. Beide wissen, dass das Ergebnis zählt, doch die betriebliche Antwort entsteht nicht, indem man den Vertrag vorliest. Ein Vertrag kann Pflichten, Servicelevel, Meldefristen, Abhilfen und Grenzen der Befugnis festlegen. Er kann nicht jede Kombination aus Verkehr, verfügbaren Ressourcen und kurzfristiger Nachfrage vorwegnehmen und nicht garantieren, dass die Person am Telefon den betrieblichen Stand in diesem Moment kennt. Was fehlt, ist eine wiederholbare Koordinationsroutine, die innerhalb des vertraglichen Rahmens arbeitet.

Das Szenario ist konstruiert und zeigt keine echte Tour, Firma, kein Fahrzeug und keine Vereinbarung. Sein Punkt ist nicht, dass Verträge schlecht wären. Ohne klare formale Pflichten kann eine Partnerschaft vom persönlichen Wohlwollen abhängen und sich nicht mehr fair steuern lassen. Die Gefahr ist, das schriftliche Instrument als Ersatz für die täglichen Beziehungen zu behandeln, über die Informationen Entscheidungen erreichen. Die Führungsfrage wird genauer: Was soll der Vertrag festlegen, und was soll das Betriebsteam durch Routinekommunikation pflegen? Wer gewöhnliche Zusammenarbeit überregelt, macht Eskalation mechanisch; wer Befugnisse unterregelt, lässt eine kritische Entscheidung bei jemandem, der sie nicht treffen darf.

UNSERE LESART

Ein Vertrag verteilt Pflichten. Eine funktionierende Partnerschaft braucht auch eine verlässliche Art, Unsicherheit zu koordinieren.

Quellen: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (über den Eintrag des Verlags); Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002

Hypothetische Szene. Williamson (1979); Poppo und Zenger (2002). Der unten genannte Essay handelt davon, Fahrzeuge zu koordinieren, die man nicht sieht.

Mehr im Essay 80+ Fahrzeuge führen, die man nicht sieht

KAPITEL II · DIE GRENZEN DES VERTRAGS

Steuerung jenseits der Unterschriften

Transaktionale Absicherung und relationale Routinen lösen verschiedene Seiten desselben Problems.

Der Transaktionskostenansatz von Williamson (1979) lenkt den Blick auf die Unsicherheit eines Austauschs, darauf, wie oft er wiederkehrt, und wie weit er beziehungsspezifische Investitionen verlangt. Investiert eine Organisation in Vorkehrungen, die vor allem für einen bestimmten Partner nützen, wächst ihr Risiko, und formale Absicherung kann wichtiger werden. Das macht relationale Prozesse nicht bedeutungslos. Poppo und Zenger (2002) prüften, ob formale Verträge und relationale Steuerung einander ersetzen oder ergänzen. In einer Stichprobe von IT-Dienstleistungsbeziehungen fanden sie Belege für Ergänzung: Führungskräfte koppelten zunehmend maßgeschneiderte Verträge an mehr relationale Steuerung, und diese Wechselwirkung ging mit besserer Austauschleistung einher. Stichprobe und Kontext zählen; daraus folgt nicht, dass mehr Vertragsseiten in einem Zustellbetrieb immer mehr Vertrauen schaffen.

Die Unterscheidung ist funktional. Der schriftliche Vertrag klärt Erwartungen, Haftung und befugte Abhilfen; relationale Steuerung bringt kooperative Normen, Informationsaustausch und praktische Anpassung, wenn Unvorhergesehenes eintritt. Keines ist von Natur aus grenzenlos: Zu viel Flexibilität macht Anforderungen unklar, zu viel Kontrolle macht eine Anpassung unnötig gegnerisch. Die Frage ist nicht Vertrag oder Vertrauen, sondern ob Vereinbarung und Arbeitsroutinen dasselbe Ergebnis stützen.

01

Formal · Grenzen

Klare Pflichten, Entscheidungsrechte und befugte Abhilfen.

02

Relational · Koordination

Rechtzeitige Updates, gemeinsame Problemsicht, faire Anpassungen.

03

Gemeinsam · Verlässlichkeit

Vereinbare Regeln und Routinen, an echter Leistung geprüft.

Quellen: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (über den Eintrag des Verlags); Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002

Williamson (1979), Journal of Law and Economics 22(2); Poppo und Zenger (2002), Strategic Management Journal 23(8). Befunde aus anderen Branchen sind keine universellen Effektschätzungen.

KAPITEL II · DIE GRENZEN DES VERTRAGS

Wenn Kontrolle das Gespräch verändert

Die Funktion einer Klausel kann so viel zählen wie ihr Vorhandensein.

Eine spätere Studie verkompliziert die einfache Behauptung, Vertrag und Vertrauen verstärkten einander immer. Lumineau und Henderson (2012) analysierten Streitfälle zwischen Käufern und Lieferanten und unterschieden vertragliche Koordination von vertraglicher Kontrolle sowie kooperative von kompetitiver Beziehungserfahrung. Ihre Daten waren 99 Zwei-Parteien-Streitfälle aus Lieferbeziehungen in den Akten einer französischen Kanzlei. Koordinationsklauseln verstärkten den positiven Zusammenhang zwischen kooperativer Vorgeschichte und kooperativer Verhandlungsstrategie. Stärkere vertragliche Kontrolle schwächte ihn; war die Vorgeschichte kompetitiv, ging mehr Kontrolle mit kooperativerem Verhandeln einher. Das ist ein bedingter Befund über einen Datensatz von Streitfällen, kein globales Urteil gegen formale Steuerung.

Für ein Partnerschaftsreview ergibt sich eine diagnostische Frage: Sagt die Klausel, wie eine nötige Änderung koordiniert wird, oder soll sie vor allem unerwünschtes Verhalten begrenzen? Beides kann legitim sein. Wer eine Kontrollklausel statt Zuhören einsetzt, erfährt vielleicht nicht, was das Problem verlangt; wer im Namen des Vertrauens eine nötige Absicherung übergeht, schafft eine andere Gefahr. Ein professionelles Review prüft die schriftlichen Rechte mit qualifizierter juristischer Hilfe und dann die tägliche Kommunikation, über die Menschen sie nutzen.

99

Streitfälle zwischen Käufern und Lieferanten in einer empirischen Studie zu vertraglicher Steuerung und Verhandlungsstrategie (Lumineau und Henderson, 2012): eine Studienstichprobe, keine örtlichen Streitfälle.

UNSERE LESART

Die Forschung warnt vor einem universellen Slogan. Die Wirkung von Steuerung hängt davon ab, was sie tut, und von der Geschichte der Beziehung.

Quelle: Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510))

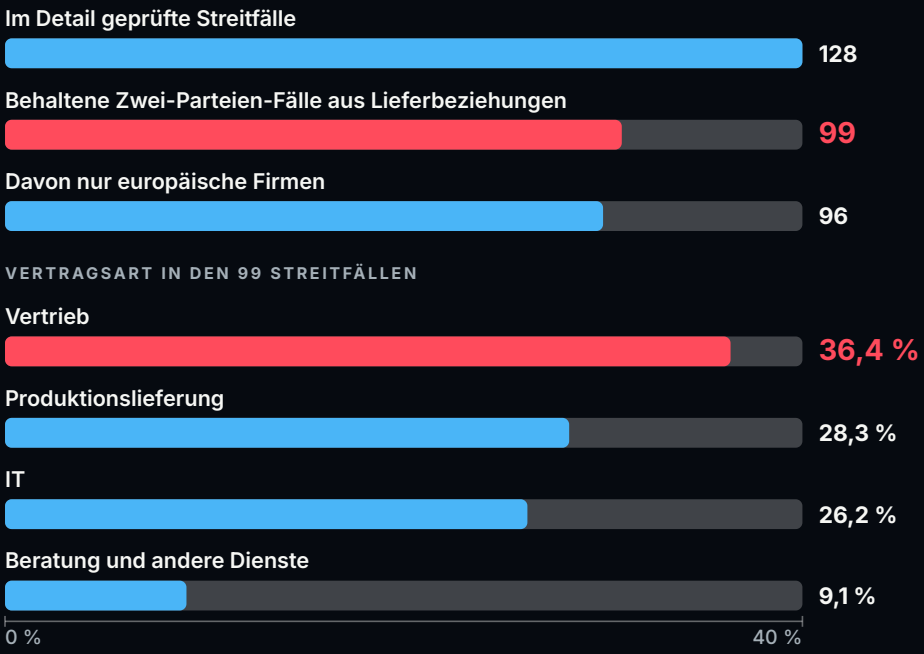
Lumineau und Henderson (2012), Journal of Operations Management 30(5), 382–395; die Stichprobe beschreibt das Arbeitspapier der Autoren.

KAPITEL II · DIE GRENZEN DES VERTRAGS

Worum es in den 99 Streitfällen ging

Bevor man einen Befund übernimmt, lohnt der Blick auf die Fälle, aus denen er stammt.

STREITAKTEN EINER FRANZÖSISCHEN KANZLEI, 1991–2005



VERTRAGSART IN DEN 99 STREITFÄLLEN

Jede Zahl stammt von den Autoren: Die Akten umfassten rund 150.000 Seiten, die Verträge unterlagen französischem Recht, und etwa 46 % der Fälle waren grenzüberschreitend. Vertrieb ist die größte Gruppe, was die Studie für Großhandelsleser relevant macht, doch sie bleibt eine Stichprobe von Streitfällen, die bei Anwälten landeten, nicht von Partnerschaften, die gut liefen. Sie kann eine Frage zu Klauseln schärfen; wie oft ein Händlernetz im Konflikt endet, sagt sie nicht.

Quelle: Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510))

Lumineau und Henderson (2012), Stichprobenteil des Arbeitspapiers (MPRA Nr. 38510): 128 Akten geprüft, 99 behalten, 96 nur mit europäischen Firmen; Vertragsarten wie berichtet.

KAPITEL II · DIE GRENZEN DES VERTRAGS

Zwei Ebenen bauen, die übereinstimmen

Formale Rechte sollen die tägliche Arbeitsweise stützen, nicht ihr widersprechen.

Ein tragfähiges Steuerungsreview unterscheidet die Änderung einer Aufgabe von der Änderung einer Vereinbarung. Das Erste kann im Alltag erlaubt sein; das Zweite kann eine zeichnungsberechtigte Person verlangen. Wer beides gleich behandelt, landet bei unnötigem Warten oder unbefugten Zusagen. Die Liste unten dient einem gemeinsamen Review mit passenden vertraglichen und datenschutzrechtlichen Kontrollen; sie ist kein Mustervertrag.

1. **Pflichten erfassen**
   Ergebnisse, Prüfkriterien und Verantwortliche auflisten, ohne vertrauliche Preise.
2. **Entscheidungsrechte benennen**
   Routinekoordination von Vertragsänderung trennen.
3. **Einen Ausnahmeweg schaffen**
   Festhalten, wen man anspricht, wenn die normale Leistung nicht erreichbar ist.
4. **Kontrolle und Koordination trennen**
   Nötige Absicherung behalten und zeitnahe geteilte Information ermöglichen.
5. **Einen gewöhnlichen Fall prüfen**
   Eine unsensible Zusage von der Anfrage bis zur Bestätigung verfolgen.
6. **Eine Meinungsverschiedenheit prüfen**
   Fragen, ob Unterlagen und Rollen eine belegbasierte Lösung erlauben.

UNSERE LESART

Der beste Betriebsvertrag ist einer, in dem Menschen handeln können und zugleich wissen, was sie nicht freigeben dürfen.

Quellen: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (über den Eintrag des Verlags); Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510))

Redaktioneller Entwurf nach Williamson (1979), Poppo und Zenger (2002) sowie Lumineau und Henderson (2012); keine Rechtsberatung.

KAPITEL III · VERTRAUEN IST EIN BETRIEBSGUT

Der Anruf, der keinen Befehl braucht

Vertrauen kann Koordination erleichtern, darf aber kritisches Wissen nicht undokumentiert lassen.

ZUSAMMENGESETZTE HÄNDLERSZENE, KEIN PROTOKOLL UND KEIN GEPRÜFTER VORFALL

Ein langjähriger Wiederverkäufer ruft an und fragt, ob eine geplante Lieferung noch realistisch ist. Der Vertriebskontakt kennt nicht jede Lagergrenze, gibt aber eine ehrliche vorläufige Antwort und verspricht ein bestätigtes Update. Der Wiederverkäufer akzeptiert die Unsicherheit, weil ähnliche Fragen früher klare Antworten bekamen. Das Gespräch ist kurz; keine Seite braucht eine lange Vorführung von Zuversicht. Ein neuer Wiederverkäufer dürfte zu Recht mehr Einzelheiten verlangen. Beide Beziehungen können gleiche formale Bedingungen und verschiedene Koordinationsgeschichten haben. Vertrauen heißt hier nicht bloß, die andere Person zu mögen. Es ist die Arbeitserwartung, dass eine Organisation tut, was sie sagt, zugibt, was sie nicht weiß, und den Stand korrigiert, wenn sich die Lage ändert.

Die Szene ist hypothetisch. Die Erfahrung des Autors mit einem Netz von 61 Wiederverkäufern ist bestätigt, der konkrete Anruf und sein Ausgang nicht. Vertrauen kann auch gefährlich gebündelt sein. Weiß nur ein erfahrener Kontakt, wie ein Wiederverkäufer Updates bevorzugt, kann der gemeinsame Ablauf brechen, wenn diese Person geht. Eine reife Partnerschaft übersetzt nützliches Beziehungswissen in legitime, zugängliche Routinen, ohne persönliche oder sensible Informationen preiszugeben. Glaubwürdigkeit wächst, wenn auf ein ehrliches „noch nicht bestätigt“ eine verlässliche Bestätigung folgt und keine unbelegte Zusage.

UNSERE LESART

Vertrauen ist betrieblich, wenn es verändert, was beide Seiten vernünftig erwarten und prüfen können, nicht wenn es das Prüfen überflüssig macht.

Quellen: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998

Konstruierte Veranschaulichung. Anderson und Narus (1990); Zaheer, McEvily und Perrone (1998). Der unten genannte Essay ist der eigene Bericht des Autors über 61 Wiederverkäufer und Vertrauen.

Mehr im Essay 61 Wiederverkäufer: was mich der Großhandel über Vertrauen gelehrt hat

KAPITEL III · VERTRAUEN IST EIN BETRIEBSGUT

Zwei verschiedene Ebenen des Vertrauens

Eine hilfsbereite Person und eine verlässliche Organisation hängen zusammen, sind aber nicht austauschbar.

Zaheer, McEvily und Perrone (1998) untersuchten interorganisationales und interpersonales Vertrauen mit Daten aus 107 Käufer-Lieferanten-Beziehungen in der Elektrogeräteherstellung. Sie definierten beide als getrennte Konstrukte und prüften mit einem Strukturgleichungsmodell ihre Wirkung auf Verhandlungskosten, Konflikt und Leistung. Beide Ebenen erwiesen sich als verwandt, aber verschieden, mit unterschiedlichen Rollen, und der Zusammenhang von Vertrauen und Leistung fand teilweise Bestätigung, wenn auch nicht ganz in der zuerst vorgeschlagenen Form. Eine Person kann einem bestimmten Vertriebsmitarbeiter vertrauen; die Partnerorganisation muss außerdem darauf vertrauen, dass vereinbarte Informationen einen Urlaub, einen Personalwechsel oder eine Übergabe zwischen Abteilungen überstehen. Das sind verschiedene Analyseeinheiten. Ein Team kann einen geschätzten Kontakt haben und trotzdem ein unzuverlässiges Erfüllungssystem betreiben.

Die Studie liefert eine nützliche Frage für ein Händlernetz: Wenn ein Beziehungsmanager heute ginge, bekäme der Wiederverkäufer von der Organisation noch dieselbe geprüfte Antwort? Freundlichkeit zu messen beantwortet das nicht; es braucht Belege aus Antwortzeiten, Konfliktlösung, Übergabequalität und Erfüllungsdaten, erhoben über genehmigte Kanäle. Auch dürfen die Belege nicht über ihren Kontext hinaus gedehnt werden: 107 Industriebeziehungen sind nicht 107 Wiederverkäufer in Albanien.

107 Käufer-Lieferanten-Beziehungen, auf interpersonales und interorganisationales Vertrauen untersucht (Zaheer, McEvily und Perrone, Organization Science, 1998).

UNSERE LESART

Ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner ist wertvoll. Ein vertrauenswürdiger Prozess ist schwerer zu ersetzen und belastbarer.

Quelle: Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998

Zaheer, McEvily und Perrone (1998), Organization Science 9(2), 141–159.

KAPITEL III · VERTRAUEN IST EIN BETRIEBSGUT

Vier Quellen gemeinsamen Vorteils

Die Beziehung zwischen Firmen kann Fähigkeiten tragen, die keine Seite allein besitzt.

Dyer und Singh (1998) schlugen die relationale Sicht auf Wettbewerbsvorteile vor: Manche wertvollen Ressourcen und Routinen liegen über Firmengrenzen hinweg. Sie nennen vier mögliche Quellen relationaler Renten: beziehungsspezifische Investitionen, Routinen des Wissensaustauschs, sich ergänzende Ressourcen und Fähigkeiten sowie wirksame Steuerung. Die erste verlangt Vorsicht, denn eine Investition, die für eine Geschäftsbeziehung wertvoll ist, kann die Leistung verbessern und zugleich Abhängigkeit schaffen. Die zweite betrifft wiederholte Wege, nützliches Wissen auszutauschen, die dritte Fähigkeiten, die gut zusammenwirken, die vierte die Mechanismen, die Kooperation schützen und unnötige Transaktionskosten begrenzen. Das ist ein begrifflicher Rahmen, keine empirische Aussage, dass jedes Partnernetz alle vier besitzt, und kein Renditeversprechen: Der Wert einer Beziehung ist gegen ihre Kosten und ihr Risiko abzuwägen.

In einem Händlernetz könnte man fragen, ob beide Seiten verlässliche Bestandsinformationen teilen, die Lieferbeschränkungen der anderen verstehen und aus wiederkehrenden Problemen lernen; bei Last-Mile-Partnern, ob Ressourcenplanung, Ladebereitschaft und Ausnahmemeldungen gegenseitig verstanden werden. Das sind vorgeschlagene Prüffragen, keine geprüften Praktiken einer benannten Firma.

01

Spezifische Investitionen

Nützliche Investitionen, die Wert und Abhängigkeit schaffen können.

02

Wissensroutinen

Wiederholte Wege, geprüfte Betriebsinformationen auszutauschen.

03

Ergänzung

Fähigkeiten, die koordiniert besser wirken.

UNSERE LESART

Die vierte Quelle, wirksame Steuerung, hält die ersten drei zusammen, ohne Kooperation zum Ratespiel zu machen.

Quelle: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags)

Dyer und Singh (1998), Academy of Management Review 23(4), 660–679. Begriffliche Theorie; die Prüffragen sind redaktionell.

KAPITEL III · VERTRAUEN IST EIN BETRIEBSGUT

Von der vertrauten Person zum vertrauten Prozess

Eine Partnerbeziehung soll verlässlich bleiben, wenn der übliche Kontakt nicht erreichbar ist.

Der betriebliche Test von Vertrauen ist nicht, ob zwei Menschen glauben, eine gute Beziehung zu haben, sondern ob die zugesagte Arbeit verständlich und richtig bleibt, wenn die Beziehung unter Druck steht. Ein Partner, der nur Zuversichtliches hört, hat nicht unbedingt eine Beziehung mit hohem Vertrauen; vielleicht hat er zu wenig geprüfte Information. Der Entwurf unten übersetzt Vertrauen in beobachtbare Routinen, ohne vorzugeben, es ließe sich mit einer Zahl messen. An unsensiblen Fällen erproben, mit klarer Absprache, was geteilt werden darf; vertragliche und datenschutzrechtliche Grenzen haben Vorrang.

1. **Die Zusage festhalten**
   Das Ergebnis benennen, das beide Organisationen als erledigt anerkennen.
2. **Die Statussprache klären**
   Festlegen, was „bestätigt", „offen" und „geliefert" bedeuten.
3. **Einen Ersatzweg schaffen**
   Einen befugten Kontakt für Abwesenheit oder Eskalation bereitstellen.
4. **Korrektur einladen**
   Unsicherheit melden dürfen, bevor eine Zusage scheitert.
5. **Die Lösung bestätigen**
   Die empfangende Seite fragen, ob die Handlung den vereinbarten Bedarf traf.
6. **Verlässlichkeit prüfen**
   Eine kleine Stichprobe von Zusagen nutzen, keine Beliebtheitsnote.

UNSERE LESART

Die Stärke einer Beziehung zeigt sich am schwierigen Update, nicht nur am leichten Gespräch.

Quellen: Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998; Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags); Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags)

Redaktionelles Protokoll nach Zaheer et al. (1998), Dyer und Singh (1998) sowie Ring und Van de Ven (1994).

KAPITEL IV · WENN ANREIZE AUSEINANDERZIEHEN

Eine Lieferung, zwei Scorecards

Ein gutes örtliches Ergebnis ist nicht automatisch gut für den gemeinsamen Kunden.

KONSTRUIERTE LAST-MILE-SZENE, KEINE BEHAUPTUNG ÜBER EINEN PARTNER

Ein Transportpartner wird an einer festgelegten Leistungszusage gemessen. Der liefernde Betrieb will, dass die Fahrzeuge planmäßig abfahren. Ein Fahrer meldet, dass ein Artikel der erwarteten Ladung nicht auffindbar ist. Die örtlichen Teams stehen vor einer echten Frage: Abfahrt priorisieren, Vollständigkeit prüfen oder eine Planänderung beantragen? Das ist keine Geschichte über einen bestimmten Arbeitgeber oder Fahrer, sondern eine analytische Szene, die zeigt, wie zwei Scorecards verschiedene Reflexe erzeugen. Das Problem ist nicht automatisch Eigennutz oder Nachlässigkeit. Jede Organisation kann vernünftig auf das reagieren, was sie messen soll, was sie kontrollieren kann und wofür ihre örtliche Führung verantwortlich gemacht wird.

Der gemeinsame Kunde beurteilt die erbrachte Leistung, nicht die Eleganz jedes internen Berichts. Eine frühe Abfahrt mit vermeidbar unvollständiger Lieferung ist nicht unbedingt ein Erfolg; jede Tour für einen unsicheren Artikel aufzuhalten, kann zeitkritische Zusagen beschädigen. Nutzen beide Firmen verschiedene Definitionen einer erledigten Übergabe, wird der Streit vorhersehbar. Teilen sie denselben Ausnahmecode und dieselbe Verantwortung, wird Lernen möglich. Die Frage ist nicht, welcher Partner den Streit gewinnt, sondern ob das gemeinsame Leistungssystem das richtige Ergebnis misst und rechtzeitig entscheidet, wenn Ziele kollidieren.

UNSERE LESART

Eine Partnerschaft braucht eine gemeinsame Definition von Erfolg, sonst kann örtliche Optimierung zum gemeinsamen Scheitern werden.

Quellen: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags); Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992

Hypothetische Szene; keine KPI-Werte einer Firma. Dyer und Singh (1998); Heide und John (1992). Der unten genannte Essay handelt davon, wo ein Teil des Auftrags verloren geht.

Mehr im Essay — Wo ein Teil der Bestellung verloren geht

KAPITEL IV · WENN ANREIZE AUSEINANDERZIEHEN

Kooperation hat eine Kostenstruktur

Abstimmung heißt verstehen, wer die Kosten trägt, wenn sich der Plan ändert.

Zwei Organisationen können ehrlich dasselbe Kundenergebnis wollen und über den Preis dafür uneins sein. Eine kurzfristige Ausnahme kann auf der einen Seite zusätzliche Disposition verlangen, auf der anderen Wartezeit und eine Erklärung gegenüber einem Empfänger, der beides nicht sieht. Ohne vereinbarten Weg, die Last sichtbar zu machen, kann der Austausch in wiederholte Schuldzuweisung kippen. Heide und John (1992) untersuchten die Rolle relationaler Normen in wirtschaftlich effizienten Beziehungen zwischen unabhängigen Firmen. In einer Stichprobe von Hersteller-Lieferanten-Beziehungen argumentierten sie: Wo spezifische Investitionen gefährdet sind und keine vertikale Kontrolle über die andere Firma möglich ist, zählen stützende Normen; ohne sie verlieren abhängige Parteien die Kontrolle. Ihr Schluss betrifft die Steuerung von Beziehungen unter bestimmten Bedingungen, kein Versprechen, dass guter Wille Kosten aufhebt.

Das erklärt, warum eine nützliche firmenübergreifende Scorecard mindestens drei Sichten braucht: das gemeinsame Ergebnis beim Kunden, die Schnittstellenmaße im Einflussbereich jeder Partei und die Ausnahmen, die gemeinsame Entscheidungen verlangen. Nur das gemeinsame Ergebnis zu messen, kann verdecken, wo der Fehler entstand; nur örtliche Aufgaben zu messen, kann Verhalten belohnen, das dem Gesamtservice schadet. Ein Partner sollte weder für einen Schritt haften, den er nicht beeinflussen kann, noch für einen entschuldigt werden, den er ausdrücklich kontrolliert.

01	**Kundenergebnis**	Wurde die gemeinsame Zusage in annehmbarer Qualität erfüllt?
02	**Schnittstellenleistung**	Welche Übergabe oder Bestätigung war verspätet oder ungenau?
03	**Gemeinsame Ausnahme**	Welche Entscheidung war nötig, und war die Befugnis klar?

Quellen: Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992; Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags)

Heide und John (1992), Journal of Marketing 56(2); Dyer und Singh (1998). Die Scorecard mit drei Sichten ist ein redaktioneller Vorschlag.

KAPITEL IV · WENN ANREIZE AUSEINANDERZIEHEN

Verträge und Normen: ein bedingter Zusammenhang

Große Evidenzsynthesen sind nur wertvoll, wenn ihre Befunde nicht bis zur Unkenntlichkeit vereinfacht werden.

Cao und Lumineau (2015) verbanden einen qualitativen Überblick mit einer Metaanalyse von 149 empirischen Studien über 33.051 Beziehungen zwischen Organisationen. Vertragliche Steuerung hing positiv mit beiden Seiten relationaler Steuerung zusammen, Vertrauen und relationalen Normen, und Verträge, Vertrauen und Normen gingen gemeinsam mit höherer Zufriedenheit und Beziehungsleistung und weniger Opportunismus einher. Zudem variiert der Zusammenhang mit dem institutionellen Umfeld, Art und Dauer der Beziehung und der Messung von Verträgen. Das Ergebnis spricht dafür, formale und relationale Steuerung gemeinsam zu betrachten, nicht dafür, beide wahllos zu maximieren. Es misst keine Zustellquote eines Logistikunternehmens und zeigt nicht, dass ein bestimmter Vertrag Vertrauen um einen festen Betrag erhöht. Die 33.051 Beobachtungen sind Beziehungen über Studien hinweg, keine Beschäftigten einer Organisation, und die Befunde hängen davon ab, wie die Einzelstudien ihre Konstrukte definierten.

Betrieblich stellt der Befund eine falsche Wahl infrage: Partnern vertrauen oder strenge Vereinbarungen brauchen. Gut gestaltete Vereinbarungen können Erwartungen klären; relationale Normen können Mehrdeutigkeit verringern und den Gebrauch formaler Regeln verbessern. Ein Vertrag, der vor allem als Drohung dient, kann eine andere Reaktion hervorrufen als eine Koordinationsregel für transparente Anpassung. Hilft eine Meldeklausel beiden Seiten, auf eine echte Ausnahme zu reagieren, oder nur einer, später eine Vertragsstrafe zu belegen?

149 empirische Studien mit 33.051 Beziehungen zwischen Organisationen in einer Metaanalyse zur Steuerung (Cao und Lumineau, Journal of Operations Management, 2015).

UNSERE LESART

Die Forschung legt Ergänzung nahe, mit Unterschieden. Einen fertigen Vertrauenswert für einen Partner liefert sie nicht.

Quelle: Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Cao und Lumineau (2015), Journal of Operations Management 33–34, 15–42.

KAPITEL IV · WENN ANREIZE AUSEINANDERZIEHEN

Die Schnittstelle messen, nicht nur jede Partei

Ein gemeinsames Ausnahmereview mit vereinbartem Ergebnis und klaren Entscheidungsrechten aufbauen.

Ein nützliches Scorecard-Gespräch beginnt mit einer gemeinsamen Leistungsdefinition: was Erledigung heißt, welche Zwischenbestätigungen zählen und was geschieht, wenn die Bedingungen für eine normale Übergabe fehlen. Es darf kein Umweg werden, um vertrauliche Preise, einzelne Fahrerdaten oder private Handelsabsprachen offenzulegen. Die Maße lassen sich oft aggregiert oder in Kategorien ausdrücken, und der erste Test sollte klein genug für sorgfältige Prüfung sein.

1. **Die Kundenzusage vereinbaren**
   Eine Definition von Qualität, Pünktlichkeit und erfolgreicher Erledigung nutzen.
2. **Beeinflussbare Beiträge erfassen**
   Klären, welche Organisation jeden geprüften Schritt verantwortet.
3. **Die Ausnahme definieren**
   Klare, nicht anklagende Kategorien für gemeinsame Probleme nutzen.
4. **Den Entscheidungsweg vereinbaren**
   Die Rolle benennen, die zwischen erlaubten Alternativen wählen darf.
5. **Den Befund zurückgeben**
   Beiden Seiten sagen, was geschah und was unsicher bleibt.
6. **Nebenwirkungen prüfen**
   Prüfen, dass eine verbesserte Zahl kein anderes Ergebnis beschädigt hat.

UNSERE LESART

Eine ehrliche firmenübergreifende Scorecard hält gemeinsame Unsicherheit fest, statt dem nächsten sichtbaren Team die Schuld zu geben.

Quellen: Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992; Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Redaktionelles Protokoll nach Heide und John (1992) sowie Cao und Lumineau (2015); kein KPI-System einer Firma.

KAPITEL V · DAS ZERBRECHLICHE PARTNERNETZ

Ein Netz kann wachsen und zerbrechlicher werden

Mehr Namen auf einer Partnerliste schaffen nicht unbedingt mehr Widerstandskraft.

KONSTRUIERTE NETZSZENE, KEIN DOKUMENTIERTES VERSAGEN ZUGESCHRIEBEN

Ein Händler hat Beziehungen zu vielen unabhängigen Wiederverkäufern. Einer ist regional stark, ein anderer bedient eine schmale Produktkategorie, ein dritter hängt für die Koordination an einer einzigen Person. Eine Kundenanfrage wirkt auf Firmenebene einfach, hängt aber an einer Folge von Entscheidungen über örtliche Bestände, Zahlungsbedingungen, Produktverfügbarkeit und Transport. Jeder Partner hat andere Grenzen, und wer alle als gleiche „aktive Verkaufsstellen“ zählt, verdeckt diese Unterschiede. Das ist eine konstruierte Veranschaulichung, keine Bewertung des früheren Händlernetzes des Autors. Bestätigt ist eine Netzgröße von 61 Wiederverkäufern. Es gibt keine geprüften Werte zu Umsatzkonzentration, Ausfallrisiko, vertraglicher Abhängigkeit oder Umsatzanteilen einzelner Partner, und solche Zahlen dürfen nicht erfunden werden, damit ein Diagramm überzeugend aussieht.

Ein Partnernetz kann robust sein, wenn sich Fähigkeiten ergänzen und Informationen über stabile Routinen fließen. Es kann zerbrechlich sein, wenn zu viel Wissen, Volumen oder Entscheidungsbefugnis an wenigen engen Stellen liegt. Vielfalt kann manche Risiken senken, doch Komplexität erhöht auch den Koordinationsbedarf; die Zahl der Partner beschreibt, sie bewertet keine Widerstandskraft. Ein ernsthaftes Review fragt, was die zugesagte Leistung unterbrechen könnte, wenn ein Glied ausfällt. Kann ein anderer Partner die Fähigkeit abdecken? Wären dieselben Informationen verfügbar? Sind die handels- und rechtlichen Grenzen bekannt? Hat jemand die Reaktion erprobt? Die Antwort ist nicht, jede Beziehung zu verdoppeln, sondern wesentliche Abhängigkeiten zu erkennen und machbare, befugte Ausweichlösungen für die wichtigsten zu schaffen.

UNSERE LESART

Die Gesundheit eines Netzes lässt sich nicht an der Zahl seiner Mitglieder ablesen.

Quellen: Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (über den Eintrag des Verlags); Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags)

Zusammengesetzte Veranschaulichung; bestätigter Hintergrund: 61 Wiederverkäufer. Provan und Kenis (2008); Dyer und Singh (1998). Der unten genannte Essay handelt davon, was die letzte Meile den Autor lehrte.

Mehr im Essay — Was mir die Last Mile über echte Betriebsführung beigebracht hat

KAPITEL V · DAS ZERBRECHLICHE PARTNERNETZ

Wer steuert das ganze Netz?

Eine Sammlung zweiseitiger Vereinbarungen ergibt nicht automatisch eine koordinierte Netzsteuerung.

Provan und Kenis (2008) entwickelten eine begriffliche Darstellung dreier grundlegender Formen, interorganisationale Netze zu steuern: geteilte Steuerung durch die Beteiligten, Steuerung durch eine führende Organisation und Steuerung durch eine eigene Netzwerkverwaltungsorganisation. Sie untersuchten, unter welchen Bedingungen jede wirksam sein kann und welche Spannungen sie erzeugt. In einem kleinen, eng abgestimmten Netz kann direkte Koordination unter den Beteiligten praktikabel sein. In einem größeren Netz mit ungleichen Ressourcen kann eine führende Organisation mehr Verantwortung für Routinen übernehmen. Eine eigene Verwaltungsstelle kann manche Netze koordinieren, bringt aber Aufwand und eigene Fragen der Rechenschaft. Das sind analytische Formen, keine Pflichtstufen, die jede Handelspartnerschaft durchlaufen muss.

Der Rahmen hilft, einen wichtigen Fehler zu vermeiden: anzunehmen, das Netz koordiniere sich von selbst, wenn jeder Einzelvertrag verstanden ist. Eine Kapazitätsänderung bei einem Partner kann andere treffen, auch wenn keine Vertragspartei ihre eigene Pflicht verletzt hat. Last-Mile- und Großhandelsnetze sind nicht austauschbar, doch die Frage gilt für beide: Wer hat die legitime Befugnis und die Information, ein gemeinsames Problem zu erkennen und eine gemeinsame Antwort zu organisieren? Die Antwort kann auf Rollen verteilt sein, sollte aber nicht stillschweigend bleiben. Die nützlichste Karte ist vielleicht eine Karte der Entscheidungen und Informationen, keine Liste von Partnernamen.

01

Geteilt

Die Beteiligten steuern durch direktes gemeinsames Handeln.

02

Führend

Ein zentraler Beteiligter koordiniert das Netz.

03

Eigenständig

Eine eigene Verwaltungseinheit koordiniert.

UNSERE LESART

Die beste Netzform hängt von Struktur und Kontext ab. Keine Form ist immer überlegen.

Quelle: Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (über den Eintrag des Verlags)

Provan und Kenis (2008), Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 229–252. Begrifflicher Rahmen.

KAPITEL V · DAS ZERBRECHLICHE PARTNERNETZ

Partnerschaften werden gepflegt, nicht installiert

Zusage, Ausführung und Neuverhandlung kehren wieder, wenn sich Arbeit und Bedingungen ändern.

Ring und Van de Ven (1994) beschreiben Beziehungen zwischen Organisationen als Entwicklungsprozesse aus Verhandlung, Zusage und Ausführung, in formalen wie sozialen Strukturen. Die Parteien passen Erwartungen durch Interaktion an, statt einer geraden Linie vom unterschriebenen Vertrag zur stabilen Leistung zu folgen. Der Rahmen ist begrifflich und darf nicht als Experiment zur jährlichen Partnerbindung ausgegeben werden. Gulati (1995) ergänzt eine empirische Sicht auf wiederholte Allianzen: In branchenübergreifenden Daten zu Allianzen von 1970 bis 1989 wurden Allianzen zwischen Partnern mit früheren Verbindungen seltener über Kapitalbeteiligung organisiert, ein Zeichen, dass Vertrautheit die gewählte Steuerung prägte. Jap und Ganesan (2000) fanden bei Einzelhändlern und Lieferanten, dass die Wirkung von Absicherungen auf wahrgenommenes Engagement von der Phase der Beziehung abhing. Vertrautheit kann Vertrauen stützen und zugleich Annahmen verbergen, die nie für die heutige Kapazität geprüft wurden.

Ein Beziehungsreview braucht deshalb mehr als einen Startmoment. Frühe Zusagen sind an der tatsächlichen Lieferung zu prüfen; reife Beziehungen auf veränderte Nachfrage, Konzentration und Abhängigkeit von Schlüsselpersonen; Beziehungen in Schwierigkeiten brauchen einen fairen Weg zur Neuverhandlung oder zum Ausstieg, keine wiederholten informellen Ausnahmen, die niemandem gehören. Weicht die heutige Arbeitsweise von dem ab, was beide vereinbart zu haben glauben, die Lücke über den befugten Weg abgleichen.

01	02	03	04
Verhandeln	**Zusagen**	**Ausführen**	**Prüfen**
Bedarf klären.	Zusage festlegen.	Arbeit prüfen.	Regeln anpassen.

UNSERE LESART

Wiederholung allein beweist keine Qualität. Eine verlässliche Partnerschaft lernt und erneuert ihre Vereinbarungen.

Quellen: Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags); Ranjay Gulati, Academy of Management Journal 38(1), 1995 (über das Abstract); Sandy D. Jap & Shankar Ganesan, Journal of Marketing Research 37(2), 2000

Ring und Van de Ven (1994), begrifflich; Gulati (1995), empirische Allianzen; Jap und Ganesan (2000), Journal of Marketing Research 37(2), Beziehungen zwischen Einzelhandel und Lieferanten. Der Kreislauf ist eine redaktionelle Vereinfachung.

KAPITEL V · DAS ZERBRECHLICHE PARTNERNETZ

Das Netz prüfen, bevor es geprüft wird

Ein Resilienzreview soll wesentliche Abhängigkeiten erkennen, ohne Szenarien als gemessene Vorfälle auszugeben.

Mit einer befugten Übersicht des Netzes und seines Ergebnisses beginnen. Kritische Fähigkeiten erkennen, nicht die Zahl der Namen, ohne unnötige personenbezogene Daten oder Vertragsbedingungen, und dann fragen, welche Abhängigkeiten einen realistischen genehmigten Ersatz haben und welche eine geänderte Zusage an den Kunden verlangen würden. Das Review bleibt qualitativ: Es ist kein Modell der Ausfallwahrscheinlichkeit, das geprüfte Expositionsdaten und eine belastbare Methode bräuchte.

1. **Das Ergebnis benennen**
   Welche Leistung muss bei Störungen weiterlaufen?
2. **Kritische Fähigkeiten erfassen**
   Wo bündeln sich Wissen, Kapazität, Entscheidungen?
3. **Ersatz prüfen**
   Kann eine erlaubte Alternative die Pflicht tatsächlich abdecken?
4. **Kommunikation planen**
   Wer informiert Partner und Kunden, wenn sich die Zusage ändert?
5. **Einen hypothetischen Fall üben**
   Ein genehmigtes Szenario ohne sensible Daten durchspielen.
6. **Lücken festhalten**
   Verantwortliche benennen, Verbesserungen später prüfen.

UNSERE LESART

Widerstandskraft heißt, weiter ehrliche, machbare Zusagen zu geben, wenn sich die Umstände ändern.

Quellen: Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (über den Eintrag des Verlags); Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags)

Redaktionelles Resilienzprotokoll nach Provan und Kenis (2008) sowie Ring und Van de Ven (1994); kein Risikomodell.

KAPITEL VI · VERLÄSSLICHE PARTNERSCHAFTEN GESTALTEN

Das Partnerschaftsreview, das mit Handeln endet

Ein gemeinsames Treffen nützt nur, wenn es verändert, wie Arbeit koordiniert wird.

HYPOTHETISCHER ZUKUNFTSZUSTAND, KEINE DOKUMENTIERTE FIRMENINITIATIVE

Vertreter zweier Organisationen treffen sich nach einer Reihe ungelöster Schnittstellenprobleme. Jeder hat einen anderen Bericht dabei. Einer zählt Abfahrten, ein anderer erfüllte Kundenzusagen, ein dritter listet Ausnahmen, die gemeldet, aber nie klar geschlossen wurden. Das Gespräch beginnt mit bekannten Erklärungen über Druck und die Datenqualität anderer Teams. Eine Führungskraft ändert die Frage. Statt allgemein zu fragen, wem das Versagen gehört, wählen die Beteiligten eine gewöhnliche Leistungszusage und rekonstruieren sie gemeinsam. Was erwartete der Kunde? Was war im Moment der Zusage geprüft? Wann änderte sich der Status? Welche Partei durfte rechtlich entscheiden? Wer sagte der empfangenden Seite, was geschehen war?

Die Gruppe findet keine Zauberlösung. Mehrere Ursachen können beigetragen haben, und der Vertrag regelt weiter Rechte und Pflichten. Doch das Treffen bringt zwei nützliche Entscheidungen: eine vereinbarte Definition einer erledigten Übergabe und einen befugten Weg, eine Ausnahme zu melden, ohne ihre Zuständigkeit offen zu lassen. Beide Seiten benennen eine Rolle, nicht unbedingt eine Person, die eine kleine Stichprobe künftiger Fälle prüft. Das ist ein hypothetischer Zukunftszustand; kein echter Eingriff und kein Ergebnis wird behauptet. Sein Punkt ist praktisch: Ein Partnerschaftsreview soll mit einer prüfbaren Betriebsvereinbarung enden, nicht mit einem feierlichen Bekenntnis zur Zusammenarbeit.

UNSERE LESART

Das Ergebnis von Koordination ist kein Treffen, sondern eine klarere nächste Handlung, die beide Seiten teilen.

Quellen: Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510))

Konstruiertes Szenario. Poppo und Zenger (2002); Lumineau und Henderson (2012). Der unten genannte Essay handelt von KPIs, denen das Team vertraut.

Mehr im Essay Kennzahlen, denen das Team vertraut

KAPITEL VI · VERLÄSSLICHE PARTNERSCHAFTEN GESTALTEN

Eine Charta für gemeinsame Ausführung

Eine kleine Betriebsstruktur bauen, die innerhalb bestehender Verträge und genehmigter Entscheidungsrechte funktioniert.

Eine wirksame Partnerschaftscharta muss nicht lang sein, aber mehr als eine Werteliste. Sie legt ein gemeinsames Ergebnis fest, die Schnittstelle zwischen den Organisationen, die für die Bestätigung verantwortliche Rolle und die Regeln für eine sich ändernde Lage, und sie benennt, was keine Organisation für die andere entscheiden darf. Das Folgende ist eine redaktionelle Struktur, kein bindender Vertragstext, abzugleichen mit der tatsächlichen Vereinbarung und den Regeln zu Arbeit, Vertraulichkeit und Compliance; sie verleiht keine Rechte.

01	**Zusage**	Leistungsergebnis, Standard und klare Definition der Erledigung.
02	**Schnittstelle**	Geprüfte Information und vereinbarter Übergabepunkt.
03	**Verantwortung**	Rolle auf jeder Seite, die für die Umsetzung einsteht.
04	**Ausnahme**	Was sich ändert, wer entscheidet und wie Updates andere erreichen.
05	**Belege**	Vereinbarte, sparsame Daten, um Ergebnis und Reaktion zu prüfen.
06	**Lernen**	Gemeinsame Prüfung wiederkehrender Ursachen, Änderungen und offener Risiken.

Der letzte Punkt zählt, weil eine Organisation jeden Einzelfall formal schließen und dasselbe Grundproblem behalten kann. Ein diszipliniertes Monatsreview könnte wenige anonymisierte Beispiele prüfen statt Hunderter Berichte, die niemand deuten kann. Ein einseitiges Werkzeug ersetzt weder Vertragsberatung noch formale Streitverfahren.

UNSERE LESART

Die Schnittstelle ausdrücklich machen. Die rechtliche Vereinbarung bleibt maßgeblich, die betriebliche Zusage prüfbar.

Quellen: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags); Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (über den Eintrag des Verlags); Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510))

Redaktionelle Charta nach Dyer und Singh (1998), Provan und Kenis (2008) sowie Lumineau und Henderson (2012); kein Vertragstext.

KAPITEL VI · VERLÄSSLICHE PARTNERSCHAFTEN GESTALTEN

Prüfen, lernen, neu verhandeln

Ein Vorschlag für ein 30/60/90-Tage-Partnerschaftsreview, kein durch Forschung bestätigter universeller Zeitplan.

Eine Verbesserung kann mit einem begrenzten Pilot beginnen: eine vereinbarte Schnittstelle, mit Zustimmung beider Organisationen. Nur nötige Informationen über einen erlaubten Kanal austauschen. Vor jeder Änderung den Ausgangsstand an einer kleinen Stichprobe von Fällen festhalten; die Belege sollten pünktliche Erledigung und die Qualität des Ausnahmeabschlusses umfassen. Die Zeitpunkte sind Prüfpunkte dieser Publikation, keine Schwellen aus den Studien.

1. **Tag 30**
   Lesen beide denselben Status gleich? Erhalten beide nützliche Updates?
2. **Tag 60**
   Wiederkehrende Ausnahmen und versteckte Abhängigkeit von Kontakten suchen.
3. **Tag 90**
   Pilot übernehmen, ändern oder beenden, oder eine Vertragsentscheidung anstoßen.

Die Analyseeinheit bleibt klar: Eine Aussage über ein Händlernetz braucht Daten dieses Netzes, eine über Last-Mile-Transport dessen eigene Unterlagen. Industrielle Käufer-Lieferanten-Studien können Hypothesen anregen, nicht anderswo beweisen. Das Ergebnis des Reviews ist eine Entscheidung, nicht nur eine Zahl: eine funktionierende Schnittstelle behalten, eine mit wiederholter vermeidbarer Arbeit neu gestalten, alles der formalen Steuerung Zugehörige eskalieren, und wenn die Ergebnisse unklar sind, das sagen.

UNSERE LESART

Partnerschaftliche Verlässlichkeit wächst durch eine Belegschleife, nicht durch Begeisterung beim Auftakttreffen.

Quellen: Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags); Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Alle Prüfpunkte sind vorgeschlagener redaktioneller Entwurf, keine empirisch bestätigten Fristen. Nach Ring und Van de Ven (1994) sowie Cao und Lumineau (2015).

WERKZEUG VOR ORT

Eine Karte. Zwei Organisationen.

Die Partner-Verlässlichkeitskarte: eine Gesprächshilfe für eine einzelne, unsensible Betriebsschnittstelle. Keine validierte Skala, keine rechtliche Vereinbarung, kein Lieferantenaudit und keine Erlaubnis, Vertrauliches zu teilen; nur mit Erlaubnis der beteiligten Parteien nutzen.

01	**Gemeinsame Zusage**	was ist das prüfbare Ergebnis, und wie definieren beide Seiten Erledigung?
02	**Schnittstelle**	welche physische oder Informationsübergabe ist zu bestätigen, und von wem?
03	**Befugnis**	welche Rolle löst eine Routineausnahme, und was braucht formale Freigabe?
04	**Kommunikation**	wie und wann erfahren beide Seiten von einer geänderten Zusage?
05	**Belege**	welche sparsamen, befugten Unterlagen belegen Erledigung und offene Punkte?
06	**Lernen**	wer prüft wiederkehrende Lücken, und wann werden Änderungen erneut geprüft?

Quellen: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags); Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags)

Entscheidungstor: Sind Vertraulichkeit, Sicherheit, eine regulatorische Pflicht oder vertragliche Befugnis unklar, den befugten Weg nutzen und keine neue Praxis des Datenaustauschs improvisieren. Diese Karte ist ein prüfbarer redaktioneller Vorschlag; der Action Tracker dieser Website kann die Folgepunkte führen, jeden mit Verantwortlichen und Prüftermin.

Tool öffnen: Maßnahmenliste stivencatalyst.com/de/tools/action-tracker/

SCHLUSSESSAY

Außerhalb des Organigramms, innerhalb des Ergebnisses

Ein Partner ist kein Untergebener. Das gemeinsame Ergebnis braucht trotzdem Verantwortung.

Die ersten zwölf Bände dieses Traktats befassten sich vor allem mit dem Innenleben des Betriebs: den Prozess sehen, den Fluss abbilden, menschliches Urteil schützen, Standards halten, Kapazität steuern, Kennzahlen gestalten, Service wiederherstellen und Aufmerksamkeit schützen. Der dreizehnte fügt eine Grenze hinzu, die sich nicht wegsteuern lässt. Viele lebenswichtige Ergebnisse hängen von Organisationen ab, die unabhängig bleiben. Die Belege stützen keine einfache Wahl zwischen Kontrolle und Vertrauen. Verträge, relationale Normen, wiederholte Erfahrung, gemeinsame Routinen und Netzsteuerung behandeln je einen anderen Teil der Unsicherheit, und ihr Zusammenspiel hängt vom Kontext ab. Die stärkste Führungseinsicht ist deshalb eine Gestaltungsfrage, kein Slogan: Welche Verbindung aus klaren Rechten und verlässlicher Kooperation lässt die Partner ehrliche Zusagen halten? Die Großhandels- und Last-Mile-Erfahrung des Autors erdet die Frage. Sie belegt für sich weder einen kausalen Mechanismus noch eine Leistungsverbesserung, und diese Disziplin schützt Autor und Leser vor der Illusion, jede plausible Szene sei ein dokumentierter Fall. Die angewandte Schlussfolgerung ist konkret. Das gemeinsame Ergebnis festlegen. Die Übergabepunkte prüfen. Die Eigenständigkeit und die Vertragsrechte jeder Partei achten. Einen Ausnahmeweg schaffen, der ohne eine unentbehrliche Person funktioniert. Prüfen, ob der Kunde das zugesagte Ergebnis erhält, nicht nur, ob jede Abteilung oder Firma eine erledigte Handlung meldet. Dann lässt sich die Beziehung als betriebliche Fähigkeit betrachten, beobachtbar in Routinebestätigungen, in schwierigen Updates und in der Fairness der Lösung, wenn der ursprüngliche Plan nicht mehr hält. Das ist ein anspruchsvollerer Begriff von Partnerschaft als eine Unterschrift, und ein nützlicherer als das Versprechen mühelosen Vertrauens.

UNSERE LESART

Eine Abteilung kann man mit Autorität führen. Eine verlässliche Partnerschaft baut man nicht mit Autorität allein.

Redaktioneller Essay. Kein Streit, kein Versagen und keine Verbesserung wird einem benannten Partner oder Arbeitgeber zugeschrieben.

METHODE

Woher die Belege stammen

Eine belegbasierte redaktionelle Synthese, keine eigene Feldforschung: zwölf Quellen, vier begriffliche Arbeiten, sieben empirische Studien und eine Metaanalyse, jede mit ihren Grenzen. Szenen, Protokolle und Karte sind redaktionell.

01	**Begrifflich**	Williamson (1979), Transaktionskosten; Ring und Van de Ven (1994), Beziehungsprozesse; Dyer und Singh (1998), relationale Renten; Provan und Kenis (2008), Netzsteuerung. Sie erklären; sie messen nicht.
02	**Empirische Stichproben**	Händler- und Herstellerfirmen (Anderson und Narus 1990); Hersteller-Lieferanten-Beziehungen (Heide und John 1992); Allianzen 1970–1989 (Gulati 1995); 107 Käufer-Lieferanten-Beziehungen (Zaheer et al. 1998); Einzelhändler und Lieferanten (Jap und Ganesan 2000); IT-Dienstleistungsbeziehungen (Poppo und Zenger 2002); 99 Streitfälle einer Kanzlei (Lumineau und Henderson 2012).
03	**Metaanalyse**	149 Studien, 33.051 Beziehungen (Cao und Lumineau 2015): Zusammenhänge über heterogene Forschung, vom Kontext abhängig.
04	**Hintergrund des Autors**	61 Wiederverkäufer in Albanien und Koordination von Last-Mile-Partnern in Deutschland: bestätigter Kontext, keine Stichprobe; keine Partnerdaten, Preise oder Streitfälle.

Die Übergabearten, die Scorecard mit drei Sichten, die Charta, die sechsstufigen Protokolle, die 30/60/90-Tage-Prüfpunkte und die Partner-Verlässlichkeitskarte sind redaktionelle Vorschläge für die örtliche Prüfung, keine validierten Kontrollen und keine vom Arbeitgeber genehmigten Verfahren. Die Verlagsdaten jeder Quelle wurden geprüft; wo nur der Eintrag oder ein Abstract gelesen wurde, sagt es die Quellenliste.

Quellen: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (über den Eintrag des Verlags); James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992; Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (über den Eintrag des Verlags); Ranjay Gulati, Academy of Management Journal 38(1), 1995 (über das Abstract); Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (über den Eintrag des Verlags); Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998; Sandy D. Jap & Shankar Ganesan, Journal of Marketing Research 37(2), 2000; Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (über den Eintrag des Verlags); Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510)); Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Jede Quelle ist auf der nächsten Seite zitiert; die zwölf Einträge, ihre Zeitschriften, Bände, Seiten und Jahre wurden an den Metadaten der Verlage geprüft.

QUELLEN UND METHODE

Woher die Aussagen stammen

Die Zahlen dieses Bandes stammen aus den folgenden Quellen, jede mit ihrem Jahr. Die Szenen sind konstruiert; die Protokolle sind Vorschläge; was Forschung ist, wird Forschung genannt.

Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations
Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 · über den Eintrag des Verlags

A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships
James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990

Do Norms Matter in Marketing Relationships?
Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992

Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships
Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 · über den Eintrag des Verlags

Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances
Ranjay Gulati, Academy of Management Journal 38(1), 1995 · über das Abstract

The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage
Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 · über den Eintrag des Verlags

Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance
Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998

Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment
Sandy D. Jap & Shankar Ganesan, Journal of Marketing Research 37(2), 2000

Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?
Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002

Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness
Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 · über den Eintrag des Verlags

The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes
Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 · über das Abstract und das Arbeitspapier der Autoren (MPRA Nr. 38510)

Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation
Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jeder Band eine Frage zum Betrieb, verfolgt vom Betriebsalltag bis zum Protokoll und an der Forschung geprüft.

ALLE BÄNDE

stivencatalyst.com/de/magazine/operational-treatise.html

Operativer Traktat · Band 13 · Oktober 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html