

**Die Genossenschaft als
Kooperationsmodell für
symbiotische KMU-Netzwerke**

**Eine Vision zukunftsfähiger Kooperative
für den Mittelstand**

**von
HARALD J. BOLSINGER**

Nürnberg
2006

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
AN DER UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG

FINDELGASSE 7/9

90402 NÜRNBERG

TELEFON +49 911 20 55 59-0

TELEFAX +49 911 20 55 59-20

info@genossenschaftsinstitut.de

www.genossenschaftsinstitut.de

n 2

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg und des Autors ist es **nicht** gestattet, das Buch oder Teile daraus zu vervielfältigen oder auf sonstige Art und Weise außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes zu verwerten.

Gefördert vom Wissenschaftsfonds der DZ BANK AG im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

ISSN 0423-3417

ISBN-10: ISBN 3-924677-30-1

ISBN-13: ISBN 978-3-924677-30-5

Vorwort

Beim Literaturstudium widmet man sich gern der Lektüre von Vorworten, weil diese einen ersten Eindruck vom Autor und dem Umfeld verschaffen, in welchem die Arbeit erstellt wurde. Auch in der hier vorliegenden Dissertation sollen Dank und Umfeld nicht ausgespart werden.

Zuvorderst möchte ich meinem Wegbereiter Prof. Dr. Wolfgang Harbrecht danken, der dieses Projekt erst möglich gemacht hat. Es ist in der heutigen Forschungslandschaft, vor allem als externer Doktorand, nicht selbstverständlich, in einer Dissertation eigene Visionen verfolgen und normativ arbeiten zu dürfen. Mein Doktorvater hat mir trotz manch kontroverser Sachdiskussion alle nötigen wissenschaftlichen Freiräume gelassen, um eine unkonventionelle Arbeit schreiben zu können, was ihm meine Hochachtung gegenüber seiner Interpretation von wissenschaftlicher Freiheit einbringt. Die weiteren nötigen Freiräume verschaffte mir meine Ehefrau Nicole. Ohne ihre Unterstützung wäre dieses Promotionsprojekt ebenfalls nicht zustande gekommen. Sie hat mich bestens motiviert und in vielen Gesprächen die Visionen eines erfolgreich genossenschaftlich organisierten Mittelstandes mitgetragen. An dieser Stelle gebührt ihr mein aufrichtiger Dank. Meine Kinder Magdalena, Jonathan und Sarah mussten besondere Entbehrungen während der Zeit der Niederschrift dieses Buches auf sich nehmen und sogar Urlaube ohne den Papa verbringen. Unter all diesen Umständen hat mich meine Familie exzellent unterstützt. Dem Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg bin ich ebenfalls zu Dank verpflichtet. Prof. Dr. Volker H. Peemöller danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Dr. Heino Weller und Dr. Markus Algner danke ich für zahlreiche Fachgespräche rund um knifflige genossenschaftliche Fragestellungen und die stetigen Ermutigungen, meine Ideen weiterzuverfolgen.

Die vorliegende Arbeit ist auch eine Antwort auf den missglückten Erstversuch, die „Deutsche Genossenschaft zur Förderung des Mittelstandes“ zum Erfolgsmodell zu machen. In umfangreicher, ehrenamtlicher Arbeit durfte ich die Anfänge dieser Genossenschaft ab 2004 aktiv begleiten. Leider führten betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen gepaart mit genossenschaftlich konzeptionellen Defiziten Ende 2005 zur Insolvenz. Das vorliegende Buch soll den Pionieren der „Mittelstandsgenossenschaft“ den Mut und Willen vermitteln, Neuland zu betreten und einen neuen Versuch zu wagen. Alle Genossenschaftspioniere gingen den steinigen Weg über Versuch und Irrtum, bevor sie ein funktionierendes Geschäftsmodell vorlegen konnten!

Meine Kinder werden hoffentlich nur ein Lächeln für das hier diskutierte Genossenschaftsmodell übrig haben, wenn sie eventuell nach zwei Jahrzehnten dieses Buch in die Hand nehmen. Das Lächeln soll aus dem Umstand resultieren, dass das Samenkorn dieser Arbeit aufgegangen ist und im Mittelstand zu erfolgreichen genossenschaftlichen Unternehmensnetzwerken geführt hat, die den vorgestellten Ansatz noch weit übertreffen.

„BEI EINEM SO WEITGEHENDEN UNTERNEHMEN
DARF MAN NICHT AUF DEN AUGENBLICKLICHEN ZUSTAND,
MAN MUSS VIELMEHR IN DIE ZUKUNFT SEHEN.“

Friedrich Wilhelm Raiffeisen in einem Brief an Prof. Dr. Gustav Marchet vom 20. 11. 1875

FÜR NICOLE

Inhaltsübersicht

Kapitel I Einführung	1
I.1. Motivation.....	1
I.2. Problemstellung und Handlungsbedarf.....	4
I.3. Zielsetzung und wissenschaftliche Einordnung.....	7
I.4. Aufbau der Arbeit.....	11
Kapitel II Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens	13
II.1. Charakteristika mittelständischer Unternehmen.....	13
II.2. Kundenorientierung als Managementkonzept.....	23
II.3. Netzwerke als Management- und Organisationsform.....	36
Kapitel III Einzelbestandteile des Grundkonzeptes	70
III.1. Das Grundkonzept als Basis für ein Modell.....	70
III.2. Zusammenfassung bisheriger Grundannahmen.....	73
III.3. Erweiterung bisheriger Grundannahmen.....	75
III.4. Zusätzliche Grundannahmen.....	94
Kapitel IV Ableitung eines Ordnungsmusters als Zwischenergebnis ...	141
IV.1. Integrierte Betrachtung der Konzeptbestandteile.....	141
IV.2. Konzeptionelles Ordnungsmuster mehrstufiger Kooperation.....	149
IV.3. Zusammenfassende Gesamtdarstellung als Zwischenergebnis.....	158
IV.4. Ergänzende Hinweise zur Notwendigkeit eines IT-Fachkonzeptes..	165
Kapitel V Adaption an genossenschaftliche Grundsätze	173
V.1. Herkunft und Wesen von Genossenschaften.....	175
V.2. Beitrag genossenschaftlicher Merkmale zur Konzeptverwirklichung.	190
Kapitel VI Entwicklung des Gesamtmodells	209
VI.1. Darstellungsoptionen für das Gesamtmodell.....	209
VI.2. Aufgaben der neuen Genossenschaft.....	215
VI.3. Werkzeuge der neuen Genossenschaft.....	218
VI.4. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell.....	258
Kapitel VII Schlussbetrachtung	275
VII.1. Zusammenfassender Überblick.....	275
VII.2. Folgefragen und mögliche Erweiterung des Forschungsspektrums.....	277
VII.3. Kritische Würdigung und Ausblick.....	281

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
<i>Kapitel I Einführung</i>	1
I.1. Motivation	1
I.2. Problemstellung und Handlungsbedarf	4
I.3. Zielsetzung und wissenschaftliche Einordnung	7
I.4. Aufbau der Arbeit	11
<i>Kapitel II Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens</i>	13
II.1. Charakteristika mittelständischer Unternehmen	13
II.1.1. Wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen.....	13
II.1.2. Begriffsklärung und Abgrenzung.....	15
II.1.2.1. Quantitative Komponenten.....	16
II.1.2.2. Qualitative Komponenten.....	19
II.1.3. Arbeitsdefinition KMU.....	21
II.2. Kundenorientierung als Managementkonzept	23
II.2.1. Der Kunde als Erkenntnisobjekt.....	24
II.2.2. Von der Produktorientierung zur Kundenorientierung.....	26
II.2.3. Betriebswirtschaftlicher Begriff der Kundenorientierung.....	28
II.2.3.1. Kundenorientierte Unternehmenskultur.....	29
II.2.3.2. Kundenorientierung als Wettbewerbsstrategie.....	30
II.2.3.3. Kundenorientierung als Marketingkonzept.....	30
II.2.3.4. Beispielhafte Ausprägungen der Kundenorientierung.....	30
II.2.3.4.1. Institutionelle und personelle Kundenorientierung.....	31
II.2.3.4.2. Reaktive und proaktive Kundenorientierung.....	31
II.2.3.5. Kundenorientierung bei verschiedenen Kundentypen.....	31
II.2.3.5.1. Problemorientierung.....	32
II.2.3.5.2. Zusatznutzenorientierung.....	32

II.2.3.5.3. Transaktionsorientierung.....	32
II.2.3.6. Kundenprozesse als Kernelement der Kundenorientierung...	33
II.2.4. Arbeitsdefinition Kundenorientierung.....	35
II.3. Netzwerke als Management- und Organisationsform.....	36
II.3.1. Jüngere Entwicklung betriebswirtschaftlicher Netzwerk- forschung.....	37
II.3.2. Betriebswirtschaftlicher Begriff des Unternehmensnetzwerks.....	38
II.3.2.1. Von der Kooperation zum Unternehmensnetzwerk.....	38
II.3.2.2. Arbeitsdefinition Unternehmensnetzwerk im weiteren Sinne.	43
II.3.2.3. Typisierung von Unternehmensnetzwerken.....	44
II.3.2.4. Arbeitsdefinition Unternehmensnetzwerk im engeren Sinne.	48
II.3.3. Virtualität.....	49
II.3.3.1. Zugang zum Virtualitätsverständnis.....	49
II.3.3.2. Von virtuellen Organisationsstrukturen zum virtuellen Unternehmen.....	52
II.3.3.3. Deskriptionsversuche der virtuellen Unternehmung.....	55
II.3.3.4. Struktur und spezifische Charakteristika virtueller Unternehmen.....	58
II.3.3.4.1. Partnerauswahlbasis.....	61
II.3.3.4.2. Art der Leitung.....	62
II.3.3.4.3. Kooperationsdauer.....	63
II.3.3.4.4. Einheitlicher Marktauftritt und Kundenorientierung.....	63
II.3.3.4.5. Ausmaß der Kooperation.....	64
II.3.3.4.6. Weitere Wesensmerkmale.....	65
II.3.3.5. Problematik der idealtypischen virtuellen Unternehmung.....	66
II.3.4. Harmonisierung der Begriffe.....	67
 Kapitel III Einzelbestandteile des Grundkonzeptes.....	70
III.1. Das Grundkonzept als Basis für ein Modell.....	70
III.1.1. Konzeptverständnis und Anforderungen.....	71
III.1.2. Geleistete Vorarbeiten und notwendige Anstrengungen.....	72

III.2. Zusammenfassung bisheriger Grundannahmen	73
III.2.1. Zielgruppe Mittelstand.....	73
III.2.2. Zielsetzung gemeinsame Kundenorientierung.....	74
III.2.3. Hilfsmittel netzwerkartige Kooperation.....	74
III.3. Erweiterung bisheriger Grundannahmen	75
III.3.1. Streben nach gemeinschaftlichen Diversifizierungspotenzialen. .	76
III.3.1.1. Berücksichtigung von Wettbewerbsdynamik	77
III.3.1.1.1. Wettbewerb um erkennende Vorausschau.....	77
III.3.1.1.2. Wettbewerb um beschleunigte Unternehmens- adaption.....	77
III.3.1.2. Dauerhafte Sicherung von Diversifizierungspotenzialen.....	78
III.3.2. Begründung und Konsequenz der Kundenprozessorientierung. .	79
III.3.2.1. Der Nutzen von Güterbündeln.....	80
III.3.2.2. Gründe für die Orientierung an Kundenprozessen.....	82
III.3.2.3. Kooperation als Konsequenz der Kundenprozess- orientierung.....	85
III.3.3. Die Kooperationsplattform als Ressourcenpool für Prozesse.....	86
III.3.3.1. Beziehungsgeflechte als übergeordneter Ressourcenpool...87	
III.3.3.2. Unterstützte Kooperationsfälle.....	88
III.3.4. Das zugrunde liegende Kompetenz- und Leistungsverständnis. .	90
III.3.4.1. Kernkompetenzen.....	91
III.3.4.2. Leistungen und Leistungsfähigkeit.....	92
III.4. Zusätzliche Grundannahmen	94
III.4.1. Symbiotische Beziehungen als Leitgedanke des Konzeptes.....	94
III.4.1.1. Begründung durch Defizite in der aktuellen Theoriedebatte. .	95
III.4.1.2. Ursprung des Symbiosebegriffs.....	98
III.4.1.3. Symbiotische Beziehungen als Kooperationsgrundlage.....	99
III.4.1.4. Symbiotische Netzwerke als eigenständiges Organisationsmodell.....	101
III.4.1.5. Symbiose als Fortschrittsprinzip zur Höherentwicklung.....	104

III.4.1.6. Indirekte Steuerungsmechanismen symbiotischer Netzwerke.....	105
III.4.2. Selbstorganisation im Rahmen symbiotischer Netzwerke.....	108
III.4.2.1. Normative Begründung der Forderung von Selbstorganisation.....	111
III.4.2.1.1. Der Wertekatalog als visionärer Überbau.....	113
III.4.2.1.2. Der visionäre Unterbau auf Einzelprojektebene.....	115
III.4.2.2. Interdisziplinäre Ursprünge der Selbstorganisation.....	116
III.4.2.3. Das wirtschaftswissenschaftliche Urkonzept Hayeks.....	121
III.4.2.3.1. Ordnung als korrespondierende Erwartungen.....	121
III.4.2.3.2. Organisation als bewusst hergestellte Ordnung.....	122
III.4.2.3.3. Aus Selbstorganisation hervorgehende spontane Ordnung.....	122
III.4.2.4. Die dichotome Auffassung von Selbstorganisation.....	125
III.4.2.4.1. Autogene Selbstorganisation.....	125
III.4.2.4.2. Autonome Selbstorganisation.....	126
III.4.2.5. Ökonomische Vorteile im vorgestellten Kontext.....	127
III.4.2.5.1. Beschränkung machtpolitischer Agitationen.....	128
III.4.2.5.2. Förderung von Wettbewerb.....	130
III.4.2.6. Das Emergenzphänomen.....	130
III.4.3. Nutzbarmachung weiterer Kooperationsvorteile.....	134
III.4.3.1. Begegnung KMU-typischer Schwächen.....	134
III.4.3.2. Spektrum möglicher Kooperationsvorteile.....	136
III.4.3.3. Auswahl eines anfänglich zu berücksichtigenden Bereiches.....	137
Kapitel IV Ableitung eines Ordnungsmusters als Zwischenergebnis...	141
IV.1. Integrierte Betrachtung der Konzeptbestandteile.....	141
IV.1.1. Die übergeordneten Leitmotive als „Konzeptscheinwerfer“.....	142
IV.1.1.1. Der Kompetenzscheinwerfer.....	142
IV.1.1.2. Der Kundenorientierungsscheinwerfer.....	143
IV.1.1.3. Der Kooperations- und Netzwerkscheinwerfer.....	143

IV.1.2. Die Schnittmenge der Bestandteile als Kern des Konzeptes....	144
IV.1.3. Die Interdependenz wesentlicher Konzeptbestandteile.....	146
IV.2. Konzeptionelles Ordnungsmuster mehrstufiger Kooperation...	149
IV.2.1. Grundlegende Kooperationsstufen.....	152
IV.2.1.1. Kooperationsstufe 0: Persönliche Beziehungsnetzwerke...	152
IV.2.1.2. Kooperationsstufe 1: Kooperationsplattform.....	153
IV.2.1.3. Kooperationsstufe 2: Dynamische Netzwerke.....	153
IV.2.2. Stufenweise Ökonomisierung persönlicher Beziehungen.....	155
IV.2.3. Genese dynamischer Netzwerke im Gegenstromverfahren.....	156
IV.3. Zusammenfassende Gesamtdarstellung als Zwischen-	
ergebnis.....	158
IV.3.1. Das Gesamtkonzept symbiotischer KMU-Kooperation.....	159
IV.3.2. Ein Antagonismus zur formalisierten Kooperation von Großunternehmen.....	163
IV.4. Ergänzende Hinweise zur Notwendigkeit eines	
IT-Fachkonzeptes.....	165
IV.4.1. Folgen der Reziprozität von Organisationsstruktur und IT.....	166
IV.4.2. „IT für Netzwerke“ versus „Netzwerke in IT“.....	167
IV.4.3. Mögliche Komponenten eines IT-Fachkonzeptes.....	169
Kapitel V Adaption an genossenschaftliche Grundsätze.....	173
V.1. Herkunft und Wesen von Genossenschaften.....	175
V.1.1. Frühe Vorläufer.....	176
V.1.1.1. Genossenschaft im klassischen Altertum.....	177
V.1.1.2. Genossenschaft im Mittelalter.....	177
V.1.2. Die genossenschaftliche Identität.....	178
V.1.2.1. Genossenschaftsvisionäre außerhalb Deutschlands.....	179
V.1.2.1.1. Charles Fourier (1772 – 1837).....	179
V.1.2.1.2. Robert Owen (1771 – 1858).....	180
V.1.2.1.3. Die Pioniere von Rochdale.....	181
V.1.2.2. Internationale Genossenschaftsprinzipien.....	183

V.1.2.3. Genossenschaftspioniere in Deutschland.....	185
V.1.2.3.1. Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883).....	185
V.1.2.3.2. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888).....	187
V.1.2.4. Das deutsche Bild von Genossenschaften.....	188
V.2. Beitrag genossenschaftlicher Merkmale zur Konzept- verwirklichung.....	190
V.2.1. Die Doppelnatur als Kernmerkmal.....	190
V.2.2. Der grundsätzliche Genossenschaftstyp.....	193
V.2.2.1. Typologie von Förderungsgenossenschaften.....	194
V.2.2.1.1. Traditionale Genossenschaft.....	194
V.2.2.1.2. Marktgenossenschaft.....	195
V.2.2.1.3. Integrierte Genossenschaft.....	195
V.2.2.2. Der Genossenschaftstyp im Konzept.....	196
V.2.3. Die genossenschaftlichen Grundsätze.....	197
V.2.3.1. Förderauftrag.....	198
V.2.3.2. Selbsthilfe.....	201
V.2.3.3. Selbstverwaltung.....	202
V.2.3.4. Selbstverantwortung.....	204
V.2.3.5. Identitätsprinzip.....	205
V.2.4. Weitere kooperationsfördernde Besonderheiten.....	206
Kapitel VI Entwicklung des Gesamtmodells.....	209
VI.1. Darstellungsoptionen für das Gesamtmodell.....	209
VI.1.1. Geschäftsmodelle.....	209
VI.1.2. Prozessmodelle.....	210
VI.1.3. Lebenszyklusmodelle.....	212
VI.1.4. Nutzenabwägung für die zu erschaffende Wirklichkeit.....	214
VI.2. Aufgaben der neuen Genossenschaft.....	215
VI.2.1. Kernaufgabe: Förderung kundenorientierter Kooperation.....	216
VI.2.2. Schaffung von Kooperationsräumen.....	216
VI.2.3. Unterstützung der Gelegenheits- und Partnersuche.....	218

VI.2.4. Weitere Aufgaben.....	218
VI.3. Werkzeuge der neuen Genossenschaft.....	218
VI.3.1. Konkrete Fragen im Kooperationsmodell.....	219
VI.3.2. Werkzeug für den Kompetenzscheinwerfer.....	222
VI.3.2.1. Die strategische Analyse als Ausgangsbasis.....	222
VI.3.2.1.1. SWOT-Matrix.....	222
VI.3.2.1.2. SWOT-Strategieoptionen.....	223
VI.3.2.2. Schwerpunkt Unternehmensanalyse.....	225
VI.3.2.2.1. Analyseperspektiven.....	225
VI.3.2.2.2. Abbildung der Ergebnisse.....	228
VI.3.2.2.3. Kontinuierliche Aktualisierung.....	229
VI.3.3. Werkzeug für den Kundenorientierungsscheinwerfer.....	230
VI.3.3.1. Selektion zur kooperativen Bearbeitung sinnvoller Kundenprobleme.....	230
VI.3.3.1.1. Individualitäts- und Komplexitätsgrad.....	230
VI.3.3.1.2. Output-Kategorien.....	230
VI.3.3.1.3. Treiber sinnvoller Leistungsbündelungen.....	231
VI.3.3.1.4. Hohe Komplexität zur Förderung der Kooperations- stabilität.....	234
VI.3.3.2. Erfassung von Kundenbedürfnissen.....	236
VI.3.3.2.1. Means-End-Ansatz.....	236
VI.3.3.2.2. Metaphor-Elicitation-Konzept.....	237
VI.3.3.2.3. Kundenzufriedenheitsanalyse.....	237
VI.3.3.2.4. Lead-User-Befragung.....	237
VI.3.3.2.5. Eignung zur Praxis der Leistungsbündelung.....	238
VI.3.3.2.6. Originäre Bedürfnisse als Basis von Leistungs- bündeln.....	238
VI.3.3.3. Kategorisierung von Kundenanforderungen.....	239
VI.3.3.3.1. Basisanforderungen (essentials).....	241
VI.3.3.3.2. Leistungsanforderungen (variancers).....	241
VI.3.3.3.3. Begeisterungsanforderungen (satisfier).....	241

VI.3.3.3.4. Indifferenzanforderungen (equals).....	242
VI.3.3.3.5. Folgerungen für die Praxis der Leistungsbündelung...	242
VI.3.3.4. Analyse und Abbildung des Kundenproblem- lösungsprozesses.....	244
VI.3.3.4.1. Customer Service Life Cycle-Analyse.....	245
VI.3.3.4.2. Angemessenheit des Detaillierungsgrades.....	248
VI.3.3.4.3. Offenlegung von Leistungsverkettungen.....	249
VI.3.4. Werkzeug für den Netzwerk-/Kooperationsscheinwerfer.....	250
VI.3.4.1. Vierschritt der Leistungsbündelung.....	251
VI.3.4.2. Unterstützung der Mitgliederzusammenführung.....	252
VI.3.4.3. Unterstützung der Selbststeuerung und -organisation.....	256
VI.4. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell.....	258
VI.4.1. Darstellungssyntax des Modells.....	258
VI.4.1.1. Grundlegender Symbolumfang.....	260
VI.4.1.1.1. Organisationseinheiten.....	260
VI.4.1.1.2. Transformationsprozesse.....	261
VI.4.1.1.3. Transferflüsse.....	261
VI.4.1.1.4. Einflussfaktoren.....	261
VI.4.1.1.5. Hilfsmittel.....	262
VI.4.1.1.6. Werte.....	262
VI.4.1.2. Grundlegende Zusammenhänge.....	262
VI.4.1.3. Adaptierter und erweiterter Symbolumfang.....	262
VI.4.2. Das optionale Geschäftsteilmodell „gemeinsamer Einkauf“.....	264
VI.4.2.1. Die Genossenschaft als Beschaffungsdienstleister.....	265
VI.4.2.2. Exkurs: Anregung zur konkreten Ausgestaltung.....	267
VI.4.3. Das übergeordnete Geschäftsmodell.....	269
VI.4.3.1. Die Genossenschaft als „enabler“.....	269
VI.4.3.2. Abbildung des Geschäftsmodells.....	270
VI.4.3.3. Alternative Finanzierungsmöglichkeiten.....	274

Kapitel VII Schlussbetrachtung	275
VII.1. Zusammenfassender Überblick	275
VII.2. Folgefragen und mögliche Erweiterung des Forschungs- spektrums	277
VII.2.1. Rechtswissenschaftliche Folgefragen.....	277
VII.2.2. Erweiterung mit unterstützender Informationstechnologie.....	279
VII.2.3. Öffnung für weitere Forschungsfragen.....	280
VII.3. Kritische Würdigung und Ausblick	281
VII.3.1. Paradigmenwechsel hin zum homo oeconomico- cooperativus.....	282
VII.3.2. Versuch einer kritischen Bewertung der konstruierten Realität.....	284
VII.3.3. Plädoyer für neue Wege bei der Zukunftsgestaltung im Genossenschaftswesen.....	285
 Literaturverzeichnis.....	 XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Diversifizierungslücke.....	5
Abbildung 2: Unterschiede zwischen theoretischer und anwendungsorientierter Wissenschaft.....	8
Abbildung 3: Quantitative Mittelstandsdefinitionen.....	17
Abbildung 4: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung ab 1950.....	27
Abbildung 5: Richtung der Zusammenarbeit verschiedener Kooperationsarten.....	41
Abbildung 6: Typologie von Unternehmensnetzwerken.....	48
Abbildung 7: Ausprägungen virtueller Objekte.....	51
Abbildung 8: Gestaltungsdimensionen virtueller Organisation.....	53
Abbildung 9: Struktur virtueller Unternehmen.....	59
Abbildung 10: Historische Entstehung komplexer Kundenprobleme.....	84
Abbildung 11: Konzeptionelle Kooperationsansätze.....	89
Abbildung 12: Identifikation von Kernkompetenzen mit der VRIO-Methode...	92
Abbildung 13: Konzeptioneller Selbstorganisationskontext.....	133
Abbildung 14: Die drei Konzeptscheinwerfer.....	142
Abbildung 15: Kombiniertes Neugeschäft.....	145
Abbildung 16: Wirkungszusammenhänge wesentlicher Konzept- bestandteile.....	147
Abbildung 17: Entstehung von Ressourcenkombinationen aus dem Ressourcenpool.....	151
Abbildung 18: Etagere der Kooperationsstufen.....	154
Abbildung 19: Kundenorientierter Kooperationsentwicklungskreislauf.....	157
Abbildung 20: Ordnungsmuster symbiotischer Unternehmenskooperation..	162
Abbildung 21: Die genossenschaftliche Doppelnatur als konzeptionelle Notwendigkeit.....	192
Abbildung 22: Beispielhaftes Prozessmodell der Netzwerk- und Kooperationsentwicklung.....	211
Abbildung 23: Beleuchtung des Kooperationsentwicklungskreislaufs mit Hilfe der Konzeptscheinwerfer.....	221
Abbildung 24: SWOT-Matrix.....	224

Abbildung 25: Stärken als Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten. .	227
Abbildung 26: Klassifikation kundenorientierter Outputs aus Sicht des Kunden.....	231
Abbildung 27: Zielbereich des Modells bezüglich kundenorientierter Leistungserstellung.....	233
Abbildung 28: Folge defektierenden Verhaltens bei komplexen Problemlösungsketten.....	235
Abbildung 29: KANO-Modell.....	240
Abbildung 30: Customer Service Life Cycle.....	247
Abbildung 31: Mögliche Leistungsverkettungen eines Kfz-Käufers in der Ownership-Phase.....	250
Abbildung 32: Innovative Leistungsbündelung.....	253
Abbildung 33: Beispielhafte Abbildung von Beziehungen im Netzwerk.....	254
Abbildung 34: Werkzeuge im Licht der Konzeptscheinwerfer.....	257
Abbildung 35: Symbole der verwandten Geschäftsmodellierungssprache...	260
Abbildung 36: Erweiterter Symbolumfang der Geschäftsmodellierungssprache.....	264
Abbildung 37: Geschäftsteilmodell gemeinsamer Einkauf.....	266
Abbildung 38: Geschäftsmodell der Netzwerkplattformgenossenschaft.....	273
Abbildung 39: Ziele und Handeln des „homo oeconomico-cooperativus“.....	283
Abbildung 40: Momentaufnahme visionärer Verortung des vorliegenden Modells.....	289