

Oldenburger Studien zur Europäisierung und zur transnationalen Regulierung
(ISSN: 1866-8798)

Ausgewählte Abschlussarbeiten

ST 2016/01

Vertrauen in Kooperationsnetzwerken – Eine Fallstudie im Offshore-Windenergiesektor

Julian Huck

Jean Monnet Centre for Europeanisation and Transnational Regulations Oldenburg

Fakultät I • Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg • 26111 Oldenburg

Abrufbar im Internet unter: <http://www.uni-oldenburg.de/sozialwissenschaften/cetro/publikationen/ausgewaehlte-abschlussarbeiten/>

Vorwort

Diese Masterarbeit ist an der Universität Oldenburg im Rahmen des Forschungsprojekts „Kollaborative Innovationen – Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen“ (COLLIN) entstanden, das von der Volkswagenstiftung und dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur finanziert wird (Kennziffer VWZN2833).

Die vorliegende Fassung der Masterarbeit ist auf Grundlage der Gutachten von Prof. Dr. Martin Heidenreich und Dr. André Ortiz an einigen Stellen ergänzt worden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Gliederung	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI

Gliederung

1. Einleitung	1
2. Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns	6
2.1 Das Verhältnis von Markt, Organisation und Netzwerk.....	7
2.2 Die Fragestellung	12
3. Das Netzwerk	13
3.1 Beziehungsgeflechte in Netzwerken	13
3.2 Kooperationsformen.....	17
3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperations- beziehungen.....	20
3.4 Vor- und Nachteile von Kooperationen in Netzwerken	23
3.5 Zwischenfazit	25
4. Vertrauen in Kooperationsnetzwerken	26
4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung	27
4.2 Die Praktiken der Netzwerkorganisation	30
4.3 Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle.....	34
4.3.1 Das erfahrungsbasierte Vertrauen	37
4.3.2 Das merkmalsbasierte Vertrauen.....	38
4.3.3 Das institutionalisierte Vertrauen	40
4.4 Zwischenfazit	42
5. Der Offshore-Windenergiesektor	46
5.1 Entwicklungsstand des Offshore-Windenergiesektors	46

5.2 Die Werften	47
5.3 Die Reedereien	49
5.4 Die Betreiberunternehmen	51
5.5 Die Zulieferer und Dienstleister.....	53
5.6 Herausforderungen im Offshore-Windenergiesektor	55
6. Methodik	57
6.1 Einzelfallstudien	59
6.2 Das „FS8/MA-Projektbeispiel“.....	61
6.3 Leitfadengestütztes Experteninterview	63
6.4 Interviewführung.....	65
6.5 Umsetzung des leitfadengestützten Experteninterviews.....	66
6.6 Methode.....	69
6.7 Die Umsetzung der Auswertung	72
7. Auswertung	75
7.1 Erfahrungen als Vertrauensquelle	76
7.1.1 Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Person	76
7.1.2 Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen.....	81
7.2 Merkmale als Vertrauensquelle	85
7.2.1 Merkmale beim Vertrauensobjekt: Person	85
7.2.2 Merkmale beim Vertrauensobjekt: Unternehmen	90
7.3 Institutionalisiertes Vertrauen als Vertrauensquelle	94
7.3.1 Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person.....	94
7.3.2 Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen/System.....	96
8. Fazit	109
8.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse zu Vertrauen in Kooperationsnetzwerken	111
8.2 Bedeutung der Ergebnisse für die theoretische Debatte zu Vertrauen in Kooperationsnetzwerken	116
8.3 Ausblick	117
Literatur- und Quellenverzeichnis	119

Abbildungsverzeichnis

1. Structural Holes	16
2. Der Anteil der erneuerbaren Energien an der Bruttostromerzeugung 2014	52
3. Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“	62
4. Umsetzung der Auswertung	74

Tabellenverzeichnis

1. Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle	36
2. Die Basis der empirischen Analyse von Vertrauen	45
3. Übersicht der Fragefelder	68

Abkürzungsverzeichnis

AGEB	Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen
AWZ.....	Ausschließliche Wirtschaftszone
BDEW	Bundesverband der Energie-und Wasserwirtschaft
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BMBF.....	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi.....	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
FuE	Forschung und Entwicklung
IT	Informationstechnik
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
NSB	Niederelbe Schifffahrtsgesellschaft
VDR.....	Verband Deutscher Reeder
VSM	Verband für Schiffbau und Meerestechnik
WAB.....	Windenergie-Agentur

1. Einleitung

Der Begriff „Vertrauen“ ist in unterschiedlichen Themenkontexten in der aktuellen Presse nicht mehr wegzudenken. Wurde der Begriff „Vertrauen“ noch Mitte dieses Jahres mit den fiskalpolitischen Verhandlungen mit Griechenland assoziiert, „Das letzte Quäntchen Vertrauen ist zerstört“ (Gatzke 2015: 1) oder „Schon im ersten Satz der Gipfelerklärung vom vergangenen Wochenende steht das Wort ‚Vertrauen‘. Es ist da von Griechenland die Rede“ (Augstein 2015a: 1), erhält er mittlerweile auch Bedeutung in anderen Kontexten. Ob es sich um die VW-Krise handelt, „Abgas-Skandal bei VW: Eine Vertrauenskrise und viele offene Fragen“ (Appel 2015: 1), oder um das Thema Flüchtlinge, „Das Vertrauen ins System hat gelitten. In der Flüchtlingskrise muss es nun ersetzt werden durch das Vertrauen in Merkels Person“ (Augstein 2015b: 1), spielt dabei keine Rolle. Es scheint sich alles um Vertrauen zu drehen, ob beim Thema Griechenland, bei VW oder bei der aktuellen Flüchtlingsherausforderung. Vertrauen ist jedoch nicht nur in diversen Themenkontexten der Presse von Bedeutung, sondern spielt besonders dann eine wichtige Rolle, wenn unterschiedliche Akteure zusammentreffen und gemeinsam Herausforderungen gemeistert werden müssen, die nicht alleine erreicht werden können. Besonders im Hinblick auf die Energiewende bedarf es unterschiedlicher Akteure, die zusammenarbeiten müssen, um die Herausforderung des Ausbaus von erneuerbaren Energien zu meistern. Im Bereich der erneuerbaren Energien sei vor allem der Ausbau Offshore-Windenergie ein nationales politisches Ziel, welches multiple Herausforderungen berge (vgl. Bass/ Ernst-Siebert 2007: 25). Somit seien vor allem die Zusammenarbeit und der damit verbundene Austausch zwischen verschiedenen beteiligten Akteuren notwendig, um den Ausbau der Offshore-Windenergie weiter voranzubringen (vgl. Falk/ Wagner 2013: 46 und vgl. WAB 2011: 8). Besonders Kooperationsnetzwerke können einen großen Mehrwert beispielsweise für die Innovationsaktivitäten der darin beteiligten Akteure erzielen, da diese eine Bündelung von Wissen, Kompetenzen und Ressourcen ermöglichen, wobei gerade die unterschiedliche Einbringung von Kernkompetenzen zu einer wechselseitigen Bereicherung führen kann (vgl. Westerlund/ Rajala 2009: 437). Gerade vor dem Hintergrund des Kooperationsnetzwerks spielt daher Vertrauen eine wichtige Rolle für die Zusammenarbeit, um beispielsweise Wissen und Informationen zu teilen (vgl. Powell 1996: 222 und vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Da Vertrauen ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit in Kooperationsnetzwerken ist, soll in dieser Masterarbeit folgender Fragestellung nachgegangen werden:

Wie stellt sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken dar?

Diese Frage soll durch eine Einzelfallstudie eines temporär begrenzten Kooperationsnetzwerkes („FS8/MA-Projektbeispiel“), welches im deutschen Offshore-Windenergiesektor angesiedelt ist, untersucht werden.

Zunächst soll ein Überblick über die Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns erfolgen, um Besonderheiten und die damit verbundenen spezifischen Charakteristika von Netzwerken als Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns von Markt und Organisationen abzugrenzen.¹ Hierbei soll die Bedeutung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken dargestellt werden (ebd.).² Hierauf gründet sich die Fragestellung der Masterarbeit.³

Als nächstes erfolgt eine Erklärung der spezifischen Charakteristika von Netzwerken⁴, um eine genauere Bestimmung der Beziehungsgeflechte⁵, Formen⁶ und Motive⁷ für Kooperation in Netzwerken zu erhalten. Ebenso werden Vor- und Nachteile von Kooperationen in Netzwerken⁸ beleuchtet.

Die Erklärung der wesentlichen Merkmale von Netzwerken ermöglicht eine theoretische Basis, auf der anschließend die Rolle von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken näher bestimmt wird.⁹ Hierfür wird zunächst die Dualität von Struktur und Handlung als methodologische Grundannahme für Vertrauen erläutert, wobei davon ausgegangen wird, dass Vertrauen „[...] zugleich Medium und Ergebnis der sozialen Praktiken der Akteure [ist]“ (Loose/ Sydow 1994: 177) und dazu beiträgt, die sozialen Praktiken der Akteure zu strukturieren (ebd.: 177f).¹⁰ Anschließend werden die Praktiken der Netzwerkorganisation erläutert, da diese eine praxisorientierte Rekonstruktion der Projektstrukturen ermöglichen. Diese nehmen in ihrer Form und Ausgestaltung Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken, sodass eine Analyse des Ordnungsrahmens von Netzwerken ermöglicht wird. Es soll betrachtet werden, wie die involvierten Akteure innerhalb des Netzwerks interagieren und wie die Beziehungen untereinander ausgestaltet sind (vgl.

¹ Siehe Kapitel 2. Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns.

² Siehe Kapitel 2.1 Das Verhältnis von Markt, Organisation und Netzwerk.

³ Siehe Kapitel 2.2 Die Fragestellung.

⁴ Siehe Kapitel 3. Das Netzwerk.

⁵ Siehe Kapitel 3.1 Beziehungsgeflechte in Netzwerken.

⁶ Siehe Kapitel 3.2 Kooperationsformen.

⁷ Siehe Kapitel 3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperationsbeziehungen.

⁸ Siehe Kapitel 3.4 Vor- und Nachteile von Kooperationen in Netzwerken.

⁹ Siehe Kapitel 4. Vertrauen in Kooperationsnetzwerken.

¹⁰ Siehe Kapitel 4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung.

Windeler 2007: 355).¹¹ Bei der Konzeption von Vertrauen besteht neben der Dualität von Struktur und Handlung ebenfalls eine Beeinflussung durch institutionelle Umwelten (vgl. Ortmann et al. 2000b: 327), sodass es aufgrund der verschiedenen Ebenen, die alle rekursiv miteinander verbunden sind, unterschiedliche Bezugsebenen gibt, auf die sich Vertrauen einerseits als Objekt beziehen (Vertrauensobjekt: *Person/ Unternehmen/ System*) und auf die sich andererseits Vertrauen gründen kann (Vertrauensquelle). Für die Konstitution von Vertrauen ist daher das Verhältnis der unterschiedlichen Ebenen als Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle relevant.¹² Im Hinblick auf die einzelnen Vertrauensquellen (das *erfahrungsbasierte Vertrauen*¹³, das *merkmalsbasierte Vertrauen*¹⁴ und das *institutionalisierte Vertrauen*¹⁵) werden diese auf der Grundlage von Lynne Zucker (1986) genauer erläutert und mit den Vertrauensobjekten zusammengebracht, um als Basis für die empirische Analyse zu dienen.¹⁶

Desweiteren erfolgt eine Beschreibung des deutschen Offshore-Windenergiesektors¹⁷. In diesem Sektor ist das Kooperationsnetzwerk „FS8/MA-Projektbeispiel“, in dem Vertrauen untersucht werden soll, verortet. Um einen detaillierteren Überblick über die wichtigsten Akteure des Netzwerks zu erhalten und die allgemeinen Herausforderungen¹⁸ des Sektors nachvollziehen zu können, wird zunächst der aktuelle Entwicklungsstand des Offshore-Windenergiesektors¹⁹ beschrieben. Dazu werden die wichtigsten Akteursgruppen wie die Werften²⁰, Reedereien²¹, Betreiberunternehmen²², Zulieferer und Dienstleister²³ dargestellt. Ziel ist, die wichtigsten Charakteristika dieser Gruppen abzubilden, um eine Einordnung ihrer jeweiligen Perspektiven, Handlungen und Interessen vornehmen zu können. Diese Einordnung ist innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiels“ für die Analyse von Vertrauen von Bedeutung.

Als nächstes erfolgt eine Erläuterung zum methodischen Design der geplanten empirischen Beantwortung der Fragestellung.²⁴ Die Fragestellung soll anhand einer

¹¹ Siehe Kapitel 4.2 Die Praktiken der Netzwerkorganisation.

¹² Siehe Kapitel 4.3 Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle.

¹³ Siehe Kapitel 4.3.1 Das erfahrungsbasierte Vertrauen.

¹⁴ Siehe Kapitel 4.3.2 Das merkmalsbasierte Vertrauen.

¹⁵ Siehe Kapitel 4.3.3 Das institutionalisierte Vertrauen.

¹⁶ Siehe Kapitel 4.4 Zwischenfazit. Für die Umsetzung der Analyse siehe Kapitel 6.7. Die Umsetzung der Auswertung und Kapitel 7. Auswertung.

¹⁷ Siehe Kapitel 5. Der Offshore-Windenergiesektor.

¹⁸ Siehe Kapitel 5.6 Herausforderungen im Offshore-Windenergiesektor.

¹⁹ Siehe Kapitel 5.1 Entwicklungsstand des Offshore-Windenergiesektors.

²⁰ Siehe Kapitel 5.2 Die Werften.

²¹ Siehe Kapitel 5.3 Die Reedereien.

²² Siehe Kapitel 5.4 Die Betreiberunternehmen.

²³ Siehe Kapitel 5.5 Die Zulieferer und Dienstleister.

²⁴ Siehe Kapitel 6. Methodik.

Einzelfallstudie²⁵ des „FS8/MA-Projektbeispiel“²⁶ analysiert werden, in welchem alle zuvor beschriebenen Akteursgruppen vertreten sind. Beim „FS8/MA-Projektspiel“ handelt es sich um ein zeitlich begrenztes Kooperationsnetzwerk. Das Projektziel desselben ist die Identifizierung von Dienstleistungspotenzialen während des Betriebes von Offshore-Windenergieanlagen.²⁷ Es erfolgt eine qualitative Befragung einzelner an dem Projekt beteiligter Akteure auf Basis des leitfadengestützten Experteninterviews, welches sich besonders eignet, um Handlungsweisen und Wissen von Experten zu rekonstruieren, Muster erkennbar zu machen und Strukturen zu analysieren (Meuser/ Nagel 2009a: 472 und Meuser/ Nagel 1991: 447).²⁸ Für die Durchführung der Befragung sind vor allem der entsprechende Feldzugang und die angemessene Interviewführung von Bedeutung.²⁹

Insgesamt sind fünf Interviews geführt worden (drei als face-to-face und zwei als Telefoninterviews). Die Auswahl der Interviewpartner war darauf ausgelegt, aus jeder Akteursgruppe einen Vertreter zu interviewen, um die Perspektiven möglichst aller an dem Projekt beteiligten Akteursgruppen abzubilden.³⁰ Die Konzeptionierung der Interviewleitfäden orientierte sich an der Stellung der interviewten Person innerhalb des Projektes, wobei eine Aufteilung in Projektleitung und Projektpartner erfolgte. Ebenfalls erfolgte eine Anpassung der Interviewleitfäden an die Form der Befragung (face-to-face oder Telefon). Für die Konzeption der Interviewleitfäden sind sowohl die Praktiken der Netzwerkorganisation als auch die Vertrauensobjekte und Vertrauensquellen berücksichtigt worden.³¹

Die Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring, welche sich aufgrund des systematischen regelgeleiteten Auswertungsverfahrens für eine Verschränkung von induktiven empirisch gebildeten Kategorien und theoriegeleiteten deduktiven Kategorien eignet, sodass neben theoretischen Grundannahmen auch noch neue Informationen in die Auswertung mit aufgenommen werden können (vgl. Mayring 2012: 474 und vgl. Steigleder 2008: 170).³²

Bei der Umsetzung der Auswertung bilden die Hauptkategorien der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ (*Selektion, Allokation, Regulation* und

²⁵ Siehe Kapitel 6.1 Einzelfallstudien.

²⁶ Für eine genaue Begriffserklärung siehe Kapitel 6.7 Die Umsetzung der Auswertung.

²⁷ Siehe Kapitel 6.2 Das „FS8/MA-Projektbeispiel“.

²⁸ Siehe Kapitel 6.3 Leitfadengestütztes Experteninterview.

²⁹ Siehe Kapitel 6.4 Interviewführung.

³⁰ Siehe Abbildung 3. Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“.

³¹ Siehe Kapitel 6.5 Umsetzung des leitfadengestützten Experteninterviews.

³² Siehe Kapitel 6.6 Methode.

Evaluation) und auch die Vertrauensquellen (*erfahrungsbasiertes, merkmalsbasiertes* und *institutionalisiertes Vertrauen*) der Dimension „Vertrauen“, den Auswertungsrahmen, wobei sich die Vertrauensquellen auf die jeweiligen Vertrauensobjekte (*Person, Unternehmen/ System*) beziehen. Mit den 12 Hauptkategorien erfolgt eine strukturierte deduktive Herangehensweise an das Datenmaterial, wobei die Kategorienbildung durch induktives Vorgehen aus dem Datenmaterial selbst heraus stattfindet. Für die Auswertung werden Kategorien der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ innerhalb der Dimension „Vertrauen“ berücksichtigt, um eine praxisorientierte Rekonstruktion von Projektstrukturen des „FS8/MA-Projektbeispiel“ zu ermöglichen, da diese in ihrer Form und Ausgestaltung Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb des Projektes nehmen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 177).³³

Die Ergebnisse der Auswertung³⁴ werden anhand der Vertrauensquellen (*Erfahrungen als Vertrauensquelle*³⁵, *Merkmale als Vertrauensquelle*³⁶ und *Institutionalisiertes Vertrauen als Vertrauensquelle*³⁷) mit entsprechendem Bezug zum jeweiligen Vertrauensobjekt dargestellt und hinsichtlich der Fragestellung interpretiert. Zum Schluss werden die wichtigsten Ergebnisse der Masterarbeit nochmal im Fazit zusammengefasst.³⁸

³³ Siehe Kapitel 6.7 Die Umsetzung der Auswertung.

³⁴ Siehe Kapitel 7. Auswertung.

³⁵ Siehe Kapitel 7.1 Erfahrungen als Vertrauensquelle.

³⁶ Siehe Kapitel 7.2 Merkmale als Vertrauensquelle.

³⁷ Siehe Kapitel 7.3 Institutionalisiertes Vertrauen als Vertrauensquelle.

³⁸ Siehe Kapitel 8. Fazit.

2. Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns

Im folgenden Kapitel soll die aktuelle wissenschaftliche Diskussion zu den Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns dargestellt werden, um die Besonderheiten der Koordinationsform „Netzwerk“ näher zu bestimmen und von anderen Koordinationsformen abzugrenzen.³⁹ Für die Abgrenzung des Netzwerks als Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns werden Markt und Organisation als Referenzpunkte gewählt.

„Der dritte Typus [Netzwerk] wird in der Literatur auf unterschiedlichen Wegen erschlossen; gemeinsam ist jedoch allen Ansätzen, dass sie Markt und Hierarchie [Organisation] als Referenz benutzen, um von dort aus zum Typus *Netzwerk* zu gelangen“ (Weyer 2014a: 45).

Hierzu werden zunächst die charakteristischen Besonderheiten des Markts als Koordinationsform betrachtet, welcher idealtypisch über Preismechanismen geregelt wird. Die im Markt agierenden Akteure treffen rationale Entscheidungen im Sinne ihres eigenen Nutzens, sodass ihnen opportunistisches Verhalten unterstellt werden kann (vgl. Weyer 2014a: 44 und vgl. Powell 1996: 215). In einem weiteren Schritt erfolgt eine Beschreibung der wesentlichen Merkmale von Organisationen, welche als eine geplante Form von Hierarchie zu verstehen sind und sich auf Weisungen und Regeln gründen (vgl. Sydow 1992: 98). Die formalen Regeln ermöglichen Stabilität und Dauerhaftigkeit von Handlungsweisen für die in der Organisation agierenden Akteure (vgl. Kieser/Walgenbach 2003: 17 und vgl. Weyer 2014a: 44). Im Hinblick auf das Verhältnis der Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns zueinander herrscht in der wissenschaftlichen Debatte keine Einigkeit darüber, ob Netzwerke als Hybride beziehungsweise Intermediäre zwischen Markt und Organisation oder als eine eigene Form wirtschaftlichen Handelns gesehen werden sollen (vgl. Renz 1998: 9 und vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass sich sowohl marktformige als auch organisationale Elemente innerhalb von Netzwerken wiederfinden lassen (vgl. Weyer 2014a: 45f).

Innerhalb von Kooperationsnetzwerken zeigt sich, dass die Rolle von Vertrauen von elementarer Bedeutung ist, um Tauschbeziehungen zu organisieren (vgl. Powell 1996: 222 und vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Denn neben rein ökonomischen, utilitaristisch geprägten Erwägungen und/ oder hierarchischen Konstruktionen sind innerhalb von Kooperationsnetzwerken ebenfalls wechselseitig Lernprozesse relevant, die die

³⁹ Siehe Kapitel 2.1 Das Verhältnis von Markt, Organisation und Netzwerk.

Implementierung von Wissen und die gemeinsame Entwicklung von neuem Wissen fördern, wobei Vertrauen ein besonders wichtiger Faktor für die gemeinsame Zusammenarbeit ist (Meeus/ Faber 2006: 78). Da Vertrauen ein besonders wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit in Kooperationsnetzwerken ist, ergibt sich aus dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Debatte nun folgende Fragestellung für die Masterarbeit:

Wie stellt sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken dar?

2.1 Das Verhältnis von Markt, Organisation und Netzwerk

Innerhalb von Netzwerken lassen sich Elemente finden, die aus den Koordinationsformen Markt und Organisation stammen (vgl. Weyer 2014a: 45f). Diese Elemente nehmen daher auch Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb eines Netzwerks. Zunächst werden die spezifischen Charakteristika von Märkten und daraufhin die wesentlichen Merkmale von Organisationen erläutert, um anschließend die Koordinationsform Netzwerk zu bestimmen.

Der „Markt“ als Koordinationsform ist nach Michael Polanyi in einer idealtypischen Betrachtungsweise durch die Handlungen von unabhängigen Individuen geprägt (vgl. Vanberg 1982: 89), die als relativ gleichrangig zu betrachten sind (vgl. Müller 2012: 31). Der Wettbewerb, in dem die Akteure am Markt stehen, wird durch Angebot und Nachfrage reguliert, welche beide einen Einfluss auf den jeweiligen Preis haben. Der Preis pendelt sich auf einem bestimmten Niveau ein, welches dem jeweiligen Angebot und der Nachfrage entspricht. Prinzipiell wird von einer begrenzten Anzahl an Gütern ausgegangen. Aufgrund des Pareto-Kriteriums ist es den am Markt agierenden Akteuren somit nicht möglich, ihren eigenen Wohlstand zu erhöhen, ohne den eines anderen zu senken (vgl. Adler 2001: 216). Die Transaktionen am Markt können sich dabei sowohl auf konkrete physische Güter als auch auf Dienstleistungen beziehen (vgl. Williamson 1992: 337). Die Akteure im Markt verfügen zu jedem Zeitpunkt über perfekte Informationen über das Marktgeschehen, sodass sie ihrem jeweiligen Nutzen entsprechend perfekt handeln können (vgl. Müller 2012: 31). Die Marktakteure agieren somit als rational kalkulierender, nutzenmaximierender *Homo Oeconomicus*, um ihre eigenen Präferenzen zu befriedigen (vgl. Rolle 2005: 169 und vgl. Powell 1996: 215). Am Markt sind die Beziehungen der Akteure zueinander eher als flüchtig zu bezeichnen und setzen auf kurzfristigen Gewinn (vgl. Windeler/ Sydow 2004: 11). Nach Friedrich-

August Hayek sind Märkte als eine sich selbst bildende Ordnung zu betrachten, welche das Handeln im Markt selbst reguliert, aber nicht als eine geschaffene Ordnung zu betrachten ist (vgl. Vanberg 1982: 90f). Neben einer idealtypischen Betrachtungsweise sind Märkte jedoch nicht vollkommen, da angebotene Güter nicht gleichartig sind und nicht alle Marktteilnehmer (Anbieter und Nachfrager) über eine „perfekte Marktübersicht“ verfügen können (vgl. Mankiw/ Taylor 2008: 75). Es bestehen somit am Markt zwischen Akteuren Informationsasymmetrien, die dazu führen, dass nicht immer „perfekte“ Entscheidungen getroffen werden können (vgl. Stiglitz 2002: 469f und vgl. Spence 2002: 434). Auch verhindert eine begrenzte Rationalität der Akteure, alle notwendigen Informationen fehlerfrei zu empfangen, zu speichern und bei Bedarf schnell und zielgerichtet abrufen zu können (vgl. Williamson 1973: 317). Aufgrund von erwartbaren opportunistischen Verhaltensweisen der involvierten Akteure erfolgt auch eine Weitergabe von Informationen asymmetrisch, um sich eigene Vorteile zu sichern (vgl. Powell 1996: 215). Zwar muss mit opportunistischem Verhalten gerechnet werden, jedoch bedeutet dies nicht, dass alle Akteure wirklich immer opportunistisch handeln (vgl. Pape/ Steinbach 2011: 147f). Auch gibt es weitere Einflussgrößen wie psychologische Komponenten, die das Verhalten der Akteure am Markt beeinflussen wie beispielsweise Altruismus oder Fairness (vgl. Akerlof 2002: 427f und vgl. Fischbacher et al. 2000: 2). Auch finden nicht nur flüchtige Transaktionen statt, sondern es können sich auch länger anhaltende Tauschbeziehungen entwickeln (vgl. Weyer 2014a: 44 und vgl. Windeler/ Sydow 2004: 11). Insgesamt werden Märkte über Preismechanismen koordiniert.

Im Gegensatz zum Markt weisen Organisationen andere spezifische Merkmale auf. Eine wesentliche Voraussetzung bei der Betrachtung von Organisationen ist die Organisationsstruktur, welche auf den Grundprinzipien von *Spezialisierung* (*Arbeitsteilung*) und *Koordination* beruht, wobei noch weitere existieren (vgl. Kieser/ Walgenbach 2003: 18).

Die *Spezialisierung* beziehungsweise die *Arbeitsteilung* stellt für die organisatorische Strukturierung von Arbeit einen wesentlichen Faktor dar. Aufgrund der Größe und des vielfältigen Aufgabenspektrums von Organisationen, wobei die Aufgaben an den Organisationszielen orientiert sind, müssen Aufgaben an die Organisationsmitglieder verteilt werden, um adäquat umgesetzt werden zu können (ebd.: 77). Damit die verschiedenen Teilaufgaben im Hinblick auf die Organisationsziele zusammenfließen können, müssen diese durch Regeln *koordiniert* und aufeinander abgestimmt werden (ebd.). Die Mitglieder innerhalb der Organisation bilden aufgrund der ihnen

übertragenen Aufgaben eine hierarchische Ordnung, wobei die Mitglieder mit entsprechenden *Entscheidungskompetenzen* ausgestattet werden (ebd.: 78). Nur durch die *Entscheidungsdelegation* ist es möglich, ein konstruktives Zusammenwirken der verschiedenen Aktivitäten aufgrund der *Arbeitsteilung* und *Spezialisierung* der Tätigkeiten innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Auch wird durch aufgestellte Regeln festgelegt, wer Mitglied beziehungsweise Nicht-Mitglied der Organisation in Abgrenzung zu ihrer Umwelt ist, wobei relativ freie Ein- und Austrittsmöglichkeiten bestehen (vgl. Aderhold 2004: 22). Jedoch sind Organisationen als prinzipiell geschlossen zu betrachten, sodass sie eine begrenzte Anzahl von Mitgliedern aufweisen (vgl. Knill/ Schäfer 2014: 195).

Nach Richard Scott lassen sich Organisationen idealtypisch aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachten, die jedoch in der Praxis alle Einfluss auf die Organisation nehmen und somit nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können.

Organisationen als *rationale Systeme* weisen spezifische Zielvorstellungen auf, welche die Organisationsformen und die damit verbundenen formalen Strukturen prägen (Scott 1986: 94f). Die Koordination innerhalb der Organisation basiert auf festgesetzten Regeln, welche zur Hierarchiebildung beitragen (vgl. Kieser/ Walgenbach 2003: 18). Innerhalb des Unternehmens arbeiten die Arbeitnehmer in Form von Weisungen, die durch ihre Vorgesetzten und/ oder durch den Arbeitsvertrag geregelt werden und je nach Hierarchieebene unterschiedlich ausgestaltet sind (vgl. Simon 1996: 65). Hierarchie bezeichnet eine Form von Herrschaftsbeziehung (als eine Sonderform von Macht), die darauf abzielt „[...] für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1976: 28). Allerdings sind Entscheidungen und Verhaltensweisen der involvierten Akteure nicht immer rational (vgl. Alvesson/ Spicer 2012: 1199).

Als *natürliches System* stellen Organisationen soziale Gebilde dar (vgl. Ortmann et al. 2000a: 18f). Die Akteure tragen stärker über informelle Aktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele bei als durch formale Regelungen (vgl. Simon 1996: 57). Das bedeutet, dass neben formellen auch informelle Handlungsweisen innerhalb der Organisation existieren, die ebenso wie die formalen Regelungen Komplexität innerhalb der Organisation reduzieren können (vgl. Alvesson/ Spicer 2012: 1209).

Als *umweltoffene Systeme* werden Ziele und Strukturen durch die Mitglieder selbst in Aushandlungsprozessen bestimmt und können auf individueller Ebene von Organisationszielen abweichen (vgl. Scott 1986: 350f). Ebenfalls werden die Ziele und Strukturen von externen Umweltfaktoren beeinflusst (ebd.: 364f), sodass „[...] no

organization can be understood without understanding its social embeddedness in the wider society“ (Dörrenbächer/ Geppert 2011: 13). Organisationen sind somit nicht nur ein Sinnbild für durchstrukturierte Einrichtungen, sondern zeichnen sich ebenso durch „[...] problematic preferences, unclear technology, and fluid participation“ aus (Cohen et al. 1972: 1). Insgesamt werden Organisationen über Weisungen und spezifische Regeln koordiniert.

Grundsätzlich unterscheiden sich Markt und Organisationen durch ihre jeweilige Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns. Der Markt wird über Preismechanismen koordiniert, wobei idealtypisch von opportunistisch handelnden Akteuren ausgegangen wird, welche in der Lage sind, perfekt rationale Entscheidungen zu treffen. (vgl. Coase 1937: 388f). Bei Organisationen lassen sich hingegen die verschiedenen organisatorischen Regeln als Muster für Stabilität und Dauerhaftigkeit von Handlungen erkennen. (Kieser/ Walgenbach 2003: 17), wobei der zentrale Funktionsmechanismus die Weisung als Ausdruck formaler Regeln ist (vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10 und vgl. Weyer 2014a: 44). Daher sind Organisationen als eine geplante Form von Ordnung zu sehen (vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Die Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns lassen sich als Markt und Organisation als Anfangs- und Endpunkte auf einem Kontinuum einordnen. Netzwerke können somit als Hybride beziehungsweise Intermediäre zwischen Markt und Organisation gesehen werden. Nach Jörg Sydow sind somit Netzwerke

„[...] als eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführten Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen (Netzwerk-) Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1995: 315).

Eine andere Gruppe von Wissenschaftlern geht hingegen davon aus, dass es sich bei Netzwerken, um eine eigene Form der Koordination wirtschaftlichen Handelns handelt und das Kontinuum-Konzept wesentliche Elemente nicht mit einbezieht (vgl. Renz 1998: 11f).

„Das Kontinuum-Konzept führt ebenso zu einer Fehlkonstruktion ökonomischer Entwicklungsmuster und verdeckt die Rolle der Reziprozität und Kooperation als alternative Steuerungs- und Regelungsmechanismus“ (Powell 1996: 218).

Innerhalb von interorganisationalen Netzwerksbeziehungen kann gerade der zentrale Funktionsmechanismus Vertrauen sein (vgl. Heidling 2014: 137 und vgl. Weyer 2014a: 44). Denn besonders in Netzwerkstrukturen sind langfristige Beziehungen und Vertrauen von elementarer Bedeutung, um Tauschbeziehungen zu organisieren (vgl. Powell 1996: 222 und vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Innerhalb der Netzwerkorganisation gründen die Kooperationsbeziehungen der beteiligten Akteure auf gemeinsame Normen und Werte sowie auf persönliche Beziehungen (vgl. Müller 2012: 31). Neben Vertrauen spielen auch Motive und strategische Überlegungen, wie die Aneignung und Einbettung von Wissen sowie eine Verkürzung von Zeit für beispielsweise die Entwicklung von neuen Produkten, eine wichtige Rolle (ebd.).⁴⁰ Es zeigt sich, dass in der wissenschaftlichen Debatte keine Einigkeit darüber herrscht, in welchem Verhältnis Netzwerke zu Markt und zu Hierarchie stehen (vgl. Renz 1998: 9). Netzwerke können somit entweder als ein

„Hybrid der Ordnungsprinzipien von Markt und Organisation oder [als eine] eigenständige Ordnung auf der Grundlage der Qualität der Beziehungen oder des Geflechts der Beziehungen zwischen mehreren Akteuren [gesehen werden]“ (Windeler/ Sydow 2004: 10).

Grundsätzlich handelt es sich bei Markt, Organisation und Netzwerk um eine idealtypische Aufteilung, die in der Praxis nicht losgelöst voneinander ist, sondern sich wechselseitig beeinflusst.

„Im Ergebnis handelt es sich bei Markt, Hierarchie und Netzwerk aus organisationstheoretischer Perspektive um sozio-ökonomische Institutionen, die im Prinzip ähnliche Instrumente zur Koordination ökonomischer Aktivitäten einsetzen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Kombination“ (Sydow 1992: 100).

Im Folgenden wird daher davon ausgegangen, dass Netzwerke sowohl marktförmige als auch organisationale Elemente enthalten (vgl. Weyer 2014a: 45f) und diese Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb desselben nehmen. Diese Annahme erfolgt unabhängig davon, ob es sich bei Netzwerken um eine hybride Form oder um etwas Eigenständiges handelt. Dennoch bleibt festzuhalten, dass es sich bei Netzwerken (unabhängig von der idealtypischen Einordnung von Netzwerken als Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns) um eine Koordinationsform handelt, welche über besondere strukturelle Eigenschaften verfügt, die in einem separaten Kapitel beschrieben werden.⁴¹

⁴⁰ Siehe Kapitel 3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperationsbeziehungen.

⁴¹ Siehe Kapitel 3. Das Netzwerk.

„[...] [T]he notion of a network refers to an organizational form with distinct structural properties, no matter whether it is considered to be an intermediary form between or beyond markets and hierarchies (Sydow/ Windeler 1998: 266).

2.2 Die Fragestellung

Die Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns lassen sich in Märkte, Organisationen und Netzwerke unterteilen, wobei jede Koordinationsform unterschiedliche Steuerungsmechanismen hat. Märkte werden primär über Preismechanismen und Organisationen über Weisungen organisiert (vgl. Weyer 2014a: 44f). Hingegen werden Netzwerke durch andere Mechanismen gesteuert. Reziprozität und Vertrauen sind Kernelemente von Netzwerken. Vertrauen „[...] trägt zur Stabilität von Netzwerkbeziehungen bei und eignet sich eher zur Komplexitätsreduktion als Autorität und Verhandlung“ (Funder 2011: 75). Vertrauen spielt also innerhalb von Kooperationsnetzwerken für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure eine zentrale Rolle (vgl. Heidling 2014: 137 und vgl. Weyer 2014a: 44), um beispielsweise Wissen und Informationen zu teilen (vgl. Powell 1996: 222 und vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Da Vertrauen ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit in Kooperationsnetzwerken ist, soll in dieser Masterarbeit folgender Fragestellung nachgegangen werden:

Wie stellt sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken dar?

Diese Frage soll durch eine Einzelfallstudie eines zeitlich begrenzten Kooperationsnetzwerkes („FS8/MA-Projektbeispiel“), welches im deutschen Offshore-Windenergiesektor angesiedelt ist, untersucht werden.

Zur Beantwortung der Untersuchungsfrage erfolgt im nächsten Kapitel eine Beschreibung der spezifischen Charakteristika von Netzwerken⁴², um in einem weiteren Schritt die Rolle von Vertrauen in eben diesem näher zu bestimmen.⁴³

⁴² Siehe Kapitel 3. Das Netzwerk.

⁴³ Siehe Kapitel 4. Vertrauen in Kooperationsnetzwerken.

3. Das Netzwerk

Netzwerke sind eine Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns, in der Vertrauen eine besondere Rolle spielt. Für die Analyse von Vertrauen in Netzwerken, ist die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren von Bedeutung (vgl. Windeler/ Sydow 2004: 10). Um die Bedeutung der Beziehungen der Akteure innerhalb eines Netzwerks besser verstehen zu können, werden hierfür die Beziehungsgeflechte innerhalb eines Netzwerks genauer betrachtet.⁴⁴ Auch können Netzwerke als Kooperationsform unterschiedlich ausgestaltet werden, sodass sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit ergeben können.⁴⁵ Wenn verschiedene Akteure zusammenarbeiten, lassen sich verschiedene Motive und strategische Überlegungen feststellen.⁴⁶ Schließlich lassen sich sowohl Vor- als auch Nachteile feststellen, die mit der Entscheidung einhergehen, netzwerkartige Kooperationsbeziehungen einzugehen.⁴⁷ Am Ende des Kapitels werden die wichtigsten Erkenntnisse nochmal zusammenfassend dargestellt.⁴⁸

3.1 Beziehungsgeflechte in Netzwerken

Bei Netzwerken handelt es sich immer um Beziehungen zwischen drei oder mehr Akteuren und um mehr als nur die dyadischen Beziehungen von zwei Akteuren innerhalb dieser Gruppe (Windeler 2007: 350). Die Akteure innerhalb von Netzwerksbeziehungen weisen unterschiedliche Relationen ihres Beziehungsgeflechtes auf (vgl. Schenk 1995: 17f). Diese Beziehungen können untereinander symmetrischer und/ oder asymmetrischer Natur sein: beispielsweise können Akteure innerhalb eines Netzwerkes höhere Positionen als andere einnehmen und/ oder mehrere Akteure auf einer hierarchisch gleichen Stufe stehen. Innerhalb eines Netzwerks können die Beziehungen zwischen den Akteuren sowohl transitiv als auch intransitiv sein, je nachdem, um welches Beziehungsgeflecht es sich handelt (vgl. Esser 2000: 178). Beispielsweise kann das Verhältnis von bestimmten Akteuren wie Unternehmen transitiv in spezifischem Vertrauen sein. Unternehmen A vertraut Unternehmen B aufgrund seiner Expertise in einem bestimmten Bereich. Das Unternehmen B vertraut auf die spezialisierten Fähigkeiten des Zulieferers C. Also nutzt Unternehmen A die

⁴⁴ Siehe Kapitel 3.1 Beziehungsgeflechte in Netzwerken.

⁴⁵ Siehe Kapitel 3.2 Kooperationsformen.

⁴⁶ Siehe Kapitel 3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperationsbeziehungen.

⁴⁷ Siehe Kapitel 3.4 Vor- und Nachteile von Kooperationen in Netzwerken.

⁴⁸ Siehe Kapitel 3.5 Zwischenfazit.

Fähigkeiten des Zulieferers C, wenn Unternehmen B Zulieferer C empfiehlt. Jedoch können ebenfalls intransitive Beziehungen der Akteure in einem Netzwerk zueinander bestehen (vgl. Präuer 2003: 151f und Manhart 1994: 119f), sodass in der Empirie nicht immer Transitivität gewährleistet sein kann und muss (vgl. Esser 2000: 178). Zum Beispiel hat Unternehmen A mit Unternehmen B zusammengearbeitet und Unternehmen B hat mit Unternehmen C zusammengearbeitet, das bedeutet jedoch zwangsläufig nicht, dass Unternehmen A mit Unternehmen C bereits zusammengearbeitet hat.

Prinzipiell kann die Anzahl der Akteure innerhalb eines Netzwerks zunehmen. Zum Beispiel erhöht die Mitarbeit an einem kollaborativen Forschungs- und Entwicklungsprojekt (FuE-Projekt) die generelle Aufmerksamkeit für dieses Projekt, sodass eventuell weitere Partner hinzukommen können (vgl. Weyer 2014b: 230). Je mehr Partner hinzukommen, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit von potentiellen neuen Partnerschaften in der Zukunft. Es kann sich dabei um einen selbstverstärkenden Effekt handeln, da die eigene Position im Netzwerk immer weiter gestärkt wird und sich zukünftig mehr Optionen für potentielle Partnerschaften ergeben. Je größer die Anzahl der Akteure innerhalb eines Netzwerkes ist, desto komplexer werden die einzelnen Beziehungsebenen der Akteure zueinander. Jedoch nimmt ab einem gewissen Grenzwert bei zu vielen Akteuren die soziale Einbettung ab (vgl. Jansen 2006: 270).

Prinzipiell können sich Beziehungen zwischen Akteuren durch *strong ties* und/ oder *weak ties* auszeichnen, welche besonders im Kontext von Netzwerken relevant sind. Allgemein beruht die Intensität von interpersonalen Beziehungsgeflechten auf „[...] a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie“ (Gronovetter 1973: 1361).

Strong ties ergeben sich durch regelmäßige Interaktionen von Akteuren über einen längeren Zeitraum hinweg. Je enger die Beziehung zwischen den Akteuren ausgeprägt ist, desto eher kann neben explizitem Wissen auch implizites Wissen ausgetauscht werden und komplexe Informationen geteilt werden (vgl. Weyer 2014b: 229). Auch nehmen Formen von gemeinsam geteilten Erfahrungen und Werten einen Einfluss auf die Art und die Intensität der Beziehung (ebd.). Jedoch können nicht beliebig viele *strong ties* von einem einzelnen Akteur gleichberechtigt aufrechterhalten werden, da diese viel Zeit und Arbeit erfordern, sodass prinzipiell die Anzahl der *strong ties* begrenzt ist (vgl. Jansen/ Diaz-Bone 2014: 75). Für Unternehmen sind enge und langfristige Beziehungen von großer Bedeutung, da sie Planungssicherheit ermöglichen,

robust in Krisenzeiten sein können und die eigene Position im Kontrast zu anderen Wettbewerbern stärken.

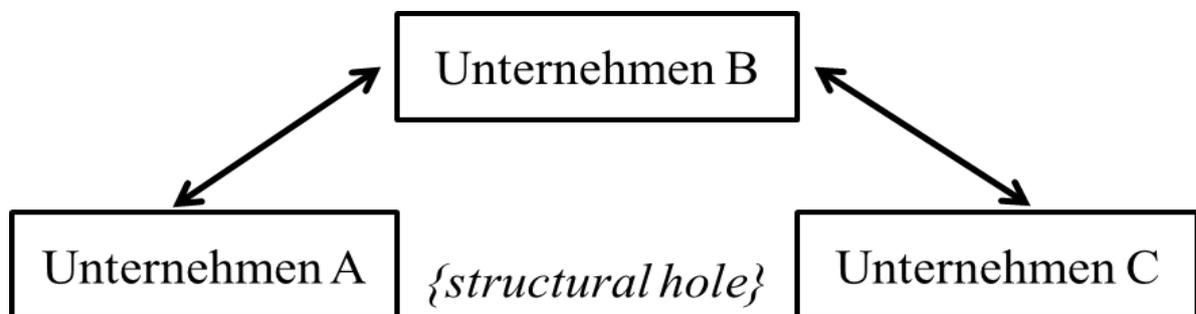
„Je enger und je dichter die Beziehungen sind, die ein Unternehmen im Netzwerk hat, desto zentraler ist dessen Position. Es hat dann auch mehr Erfahrungen mit unternehmensübergreifender Kooperation [...]“ (Weyer 2014b: 229).

Für Netzwerke sind „[s]tarke, dauerhafte, langjährige Beziehungen [...] demnach ein wichtiger Erfolgsfaktor [...]“ (ebd.). Besonders vor dem Hintergrund der Entwicklung von Innovationen sind *strong ties* von großer Bedeutung, da sie intensive und enge Abstimmung erfordern (vgl. Powell/ Grodal 2005: 65) und vertrauensstiftend wirken (vgl. Duschek 2011: 80 und vgl. Jansen/ Diaz-Bone 2014: 79). Neben den positiven Einflüssen von *strong ties* können diese engen Bindungen auch große Effekte von sozialer Kontrolle aufweisen und sich durch Abgrenzung beziehungsweise Misstrauen nach außen zu Abschottungs- und Lock-in-Effekten entwickeln, die Veränderungen und Weiterentwicklungen blockieren können (vgl. Weyer 2014b: 229). An dieser Stelle zeigt sich ein strukturelles Dilemma. Denn einerseits stärken enge Beziehungen bei unternehmensübergreifender Kooperation das Potential, innovativ zu sein, und andererseits blockieren sie neuen Input von Wissen, der für Entwicklungen essentiell ist.

Weak ties sind Beziehungsgeflechte, die sich durch Flüchtigkeit, Unregelmäßigkeit und/ oder zufällige Kontakte auszeichnen (ebd.). *Weak ties* sind besonders bei der Überbrückung von *structural holes* von Bedeutung. Unter *structural holes* wird die Option verstanden, eine noch nicht existierende Verbindung zwischen zwei oder mehr Clustern zu schaffen (vgl. Burt 1992: 65f). Eine so entstandene Brücke ermöglicht einen Zugang zu vorher nicht zugänglichen Clustern (vgl. Jansen/ Diaz-Bone 2014: 76). In diesem Zusammenhang fungieren bestimmte Akteure an diesen Schnittstellen als Gatekeeper. Sie können als *Gatekeeper* Grenzen überspannen und Informationen in ihrem eigenen Interesse nutzbar machen (vgl. Cohen/ Levinthal 1990: 131f). Innerhalb der Beziehungsgeflechte von Netzwerken können somit einzelne Unternehmen an systemisch relevanten Schnittstellen vertreten sein und als fokale Unternehmen eine zentrale Schlüsselfunktionen zwischen anderen Unternehmen einnehmen (vgl. Heidling 2015: 138 und vgl. Kutschker 2005: 1145). *Weak ties* können somit zu einer Gewinnung von neuen Informationen beitragen und somit ein Motor für Kreativität sein. Außerdem können sie zu einer Generierung von neuen Ideen führen (vgl. Burt 2004: 349). Dadurch sind *weak ties* besonders für Innovationsprozesse von großer Bedeutung, wenn es um die Optionen geht, neues Wissen nutzbar zu machen (vgl. Jansen/ Diaz-Bone 2014: 75).

Es sind besonders die Akteure erfolgreich, die *structural holes* nutzen und somit andere Akteure kontrollieren, ohne selbst von einem anderen Akteur abhängig zu sein, der ein *structural hole* kontrolliert (vgl. Windeler 2005: 217). *Structural holes* generieren somit nicht nur einen Mehrgewinn an Informationen, „[...] sondern auch unternehmerische Handlungsmöglichkeiten, die sich aus der Position des ‚lachenden Dritten‘ ergeben“ (Jansen/ Diaz-Bone 2014: 76). Es handelt sich dabei mindestens um ein triadisches Beziehungsgeflecht. Beispielsweise kennt Unternehmen A Unternehmen B und Unternehmen C kennt Unternehmen B, aber Unternehmen C kennt Unternehmen A nicht.⁴⁹

Abbildung 1. Structural Holes



Eigene Darstellung auf Grundlage von Windeler 2005: 217

Allerdings ist es nicht zwangsläufig sichergestellt, dass *weak ties* zu neuen Informationen oder nutzenbringenden neuen Beziehungen führen müssen, sodass Informationen nicht strategisch herbeigeführt werden können (vgl. Weyer 2014b: 229). Jedoch kann die Wahrscheinlichkeit dadurch erhöht werden, dass man die Anzahl von *weak ties* Verbindungen vergrößert, wobei es hierfür eine Voraussetzung ist, sich auch auf diese neuen Bindungen einlassen zu wollen und die *structural holes* überbrücken kann.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der Realität die Beziehungsgeflechte verschiedenartig und komplex ausgestaltet sind. Jedoch kann sich die Qualität der Beziehungen überlagern, verstärken oder relativieren (Windeler 2005: 216). Daher ist es für Netzwerke von Bedeutung,

„[...] eine brauchbare Balance zwischen sozialer Schließung und Einbettung einerseits und Modernisierung, Individualisierung und struktureller Autonomie andererseits zu finden“ (Jansen/ Diaz-Bone 2014: 78).

⁴⁹ Siehe Abbildung 1. Structural Holes.

Auch spielt die Anzahl der involvierten Akteure eine entscheidende Rolle für die Ausgestaltung des Beziehungsgeflechtes innerhalb des Netzwerks. Prinzipiell führen Partnerschaften, ob auf engem und/ oder lockerem Beziehungsgeflecht (*weak ties-/strong ties*) basierend, zu einem Erfahrungsgewinn, der zu Wettbewerbsvorteilen führen kann (vgl. Powell/ Grodal 2005: 66f). Die Art des Beziehungsgeflechtes ist allerdings dabei sowohl mit gewissen Vor- als auch Nachteilen verbunden. Neben der unterschiedlichen Ausgestaltung der Beziehungsgeflechte innerhalb von Netzwerken lassen sich ebenso verschiedene Kooperationsformen von Netzwerken unterscheiden, die im folgenden Kapitel erläutert werden sollen.

3.2 Kooperationsformen

Innerhalb von Kooperationsbeziehungen lassen sich unterschiedliche Formen von Kooperationen unterscheiden. Prinzipiell ist die Art der Beziehungsqualität in interorganisationalen Beziehungen nicht immer gleich verteilt (vgl. Sydow/ Duschek 2011: 32). Je nachdem auf welche Ebene der Wertschöpfungskette die Zusammenarbeit angesiedelt ist, sind Kooperationsbeziehungen verschiedenartig ausgestaltet und unterscheiden sich in ihrer Form beziehungsweise in ihrer Einbettung und Struktur (vgl. Inkpen/ Tsang 2005: 148f). Die Kooperationsformen können stärker markt-orientiert sein oder können bis hin zur Integration in das eigene Unternehmen reichen, wobei es verschiedene Abstufungsgrade gibt (vgl. Weber/ Kabst 2000: 262). Wichtige Formen der Zusammenarbeit sind unter anderem Zulieferbeziehungen, die Bildung von FuE-Gemeinschaften, Joint-Ventures, strategische Allianzen und *Mergers and Acquisition* (vgl. Todeva/ Knoke 2005: 124f). Hierbei lassen sich viele weitere Formen von Netzwerktypen unterscheiden, je nachdem welche Eigenschaften beziehungsweise Typologien von Netzwerken fokussiert werden.⁵⁰ Auch spielen Erwägungen über lang- und kurzfristigen Perspektiven von Kooperationen eine entscheidende Rolle für die entsprechende Kooperationsform (vgl. Hagedoorn 1993: 371). Beispielsweise können Kooperationen für die Dauer eines bestimmten Projekts gebildet und nach Ende des Projekts aufgelöst werden, wie es beim „FS8/MA-Projektbeispiel“⁵¹ geschehen ist. Andererseits können Kooperationen unter bestimmten Bedingungen auch langfristig bestehen bleiben.

⁵⁰ Für eine detailliertere Übersicht siehe Sydow 2010: 380 und Todeva/ Knoke 2005: 124f.

⁵¹ Siehe Kapitel 6.2 Das „FS8/MA-Projektbeispiel“.

Die Kooperationsform ist eng mit den Motiven und strategischen Überlegungen der Akteure verknüpft, sodass diese sich wechselseitig bedingen.⁵² Auch sind bestimmte Formen von Kooperationsbeziehungen abhängig von den jeweiligen Industriesektoren, welche aufgrund ihrer strukturellen Eigenschaften manche Formen von Kooperationen eher begünstigen als andere (vgl. Meyer-Krahmer 2001: 213). Ebenfalls kommt der Größe des Unternehmens bei der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen eine tragende Rolle zu, da beispielsweise kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgrund ihrer geringeren finanziellen Ausstattung auf bestimmte Kooperationsformen angewiesen sind (ebd.). Desweiteren nimmt die Form der externen Wissenseinbettung Einfluss auf die Kooperationsform (vgl. Powell et al. 1996: 116).

Allgemein lassen sich Kooperationsbeziehungen auf der Ebene ihrer Zusammenarbeit hinsichtlich des Wertschöpfungsprozesses auf horizontaler, vertikaler und lateraler Ebene unterscheiden.

Auf horizontaler Ebene arbeiten Unternehmen aus der gleichen Branche und auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen, welche sogar am Markt als Wettbewerber auftreten können (vgl. Bruhn 2005: 1291f und vgl. Morschett 2005: 392). Es handelt sich hierbei um eine Einbringung von gleichartigen Kompetenzen, um die jeweiligen Stärken zu bündeln (vgl. Hertel et al. 2011: 87). Horizontale Kooperationen werden eingegangen, „[...] um die eigenen spezifischen Fähigkeiten zu stärken und bestehende Schwächen auszugleichen“ (Morschett 2005: 392). Der Vorteil von horizontalen Kooperationsbeziehungen liegt in der Verbindung von Flexibilität und Effizienz, da sie weniger hierarchisch organisiert sind und mehr Freiräume ermöglichen (vgl. Weyer 2014a: 40).

Vertikale Kooperation meint die Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Unternehmen, welche innerhalb des Wertschöpfungsprozesses zwei aufeinander aufbauende Stufen der Wertschöpfungskette abdecken (vgl. Gerybadze 2005: 461). Es erfolgt somit eine Arbeitsteilung für beispielweise ein bestimmtes Produkt. Jeder Partner übernimmt hierbei eine unterschiedliche Teilaufgabe, für welche er über spezifische Kernkompetenzen verfügen muss, über die der andere nicht verfügt (vgl. Morschett 2005: 393 und vgl. Hertel et al. 2011: 86).

Bei der lateralen Kooperationen arbeiten Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen (vgl. Bruhn 2005: 1291). Die Branchenzusammensetzung kann bei der Kooperation sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Es kann zum Beispiel die Zusammenarbeit vom IT-Sektor und der Automobilwirtschaft umfassen. „VW offen für

⁵² Siehe Kapitel 3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperationsbeziehungen.

Kooperation mit Apple & Google“ (Maier 2015: 1). Es wird somit weder auf der gleichen Stufe des Wertschöpfungsprozesses noch in vor-oder nachgelagerten Stufen zusammengearbeitet, sondern es wird versucht komplementäre Kompetenzen zu bündeln, um neue Marktpotentiale zu erschließen (vgl. Bach et al. 2012: 126).

Es lässt sich festhalten, dass Form und Bedeutung von Kooperationen durch unterschiedliche Einflussfaktoren bestimmt werden. Auch gibt es eine Vielzahl von Bestimmungsfaktoren, die jeweils einen unterschiedlichen Schwerpunkt verfolgen, wobei eine Typologisierung von Netzwerken generell eine fast unbegrenzte Anzahl an Deutungsschemata zulässt (vgl. Sydow 2010: 379f). Einerseits nehmen temporäre und strategische Motive Einfluss auf die Form von Kooperationsbeziehungen, andererseits gibt es strukturelle Faktoren wie die Unternehmensgröße und die Unterschiede der verschiedenen Industriesektoren (vgl. Pavitt 1984: 354), welche differenzierte Formen der strategischen Ausrichtung darstellen (vgl. Hagedoorn 1993: 371). Ebenfalls nimmt die Bedeutung von externem Wissen Einfluss auf die Form der Kooperationsbeziehungen (vgl. Asheim/ Coenen 2005: 1176). Bei netzwerkartigen Kooperationen können Ressourcen, Kompetenzen und Knowhow wechselseitig eingebracht und für entsprechende Entwicklungen kanalisiert werden. Die Autonomie der involvierten Akteure wird je nach Kooperationsform in der Regel weitestgehend erhalten. Jedoch herrscht eine Verpflichtung, die gemeinsamen Ziele durch einen spezifischen Beitrag zu unterstützen (vgl. Weyer 2014a: 40). Dabei bilden weiterhin vertragliche Verpflichtungen, die aus Aushandlungsprozessen der involvierten Akteure hervorgegangen sind, die Basis für Kooperationsbeziehungen (ebd.). Die Form der Kooperation lässt sich anhand der Wertschöpfungskette verschiedenartig ausgestalten (vgl. Inkpen/ Tsang 2005: 148f). Auf der horizontalen Ebene sind diese auf der gleichen Wertschöpfungsebene angesiedelt, vertikal können diese vor-und/ oder nachgelagert am Wertschöpfungsprozess angesiedelt sein und lateral arbeiten Unternehmen aus sehr verschiedenen Branchen zusammen.

3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperationsbeziehungen

Unternehmen stehen grundsätzlich vor der Herausforderung, ob sie zum Beispiel für FuE-Vorhaben auf unternehmensinterne Ressourcen und/ oder auf externe Alternativen setzen. Es können also eigene Aufwendungen betrieben werden oder es lassen sich Produkte und/ oder Dienstleistungen über Marktbeziehungen einkaufen (Make-or-Buy-Entscheidungen) (vgl. Vahrenkamp 2008: 18). Allgemein werden Kooperationen dann angestrebt, wenn sie einen größeren Nutzen bringen, als etwas alleine zu tun (vgl. Bronder/ Pritzl 1992: 414). Jedoch bieten Kooperationsbeziehungen den beteiligten Akteuren nicht nur Vorteile, sondern können ebenso Herausforderungen und Konflikte bei der Koordination des Kooperationsvorhabens entstehen lassen; ebenso kann die Komplexität der Abstimmungsprozesse in Abhängigkeit von den involvierten Akteuren zunehmen, je nachdem wer und wie viele verschiedene Akteure beteiligt sind (ebd.: 415).

Nach John Hagedoorn lassen sich Motive und strategische Überlegungen, Kooperationsbeziehungen einzugehen, in drei Dimensionen zusammenfassen (vgl. Hagedoorn 1993: 373).

In der ersten Dimension wird die Bedeutung der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung als wichtige Basis für Innovationen im Kontext von Unternehmenskooperationen betont. Aufgrund der Vielzahl an notwendigen Kompetenzen und Wissen, die beispielsweise für Forschungsvorhaben notwendig sind, ist es für Unternehmen schwierig realisierbar, über alle diese Voraussetzungen alleine zu verfügen. Kooperationen können sich daher in bestimmten Technologiefeldern als unabdingbar erweisen (vgl. Hamel 1991: 83f). Durch Kooperationen kann somit ein neuer Input aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen ins eigene Unternehmen erfolgen sowie wechselseitig zu den beteiligten Kooperationspartnern, sodass interdisziplinäre Synergieeffekte geschaffen werden können (vgl. Hagedoorn 1993: 372). Desweiteren gewährleistet eine intraorganisationale Zusammenarbeit die Reduktion beziehungsweise die Teilung von Risiken. Besonders risikobehaftet sind FuE-Aktivitäten in neuen Technologiefeldern wie der Offshore-Windindustrie, da vorhandene Kapazitäten fehlen und neue Kompetenzen erst aufgebaut werden müssen (vgl. Buss/ Wittke 2001: 126 und vgl. Hagedoorn 1993: 372f). Je höher das Risiko von Misserfolgen in FuE-Vorhaben ist, desto stärker spielen strategische Überlegungen von Kooperationen eine entscheidende Rolle (vgl. Hagedoorn 2002: 479). Ebenso

gewährleisten Kooperationsbeziehungen eine Reduktion von anfallenden Entwicklungskosten durch die Kostenteilung (vgl. Hagedoorn 2002: 479), welche besonders stark in neuen Technologiefeldern wie der Offshore-Windindustrie ausgeprägt ist (vgl. Briese/ Westhäuser 2013: 29).

In der zweiten Dimension werden besonders die Motive für konkrete Innovationsprozesse bei zwei oder mehr Kooperationspartnern fokussiert (vgl. Hagedoorn 1993: 373). Es besteht ein großes Interesse der Kooperationspartner, einen Zugang zu neuen Wissensquellen sicherzustellen, welche besonders bei Innovationsprojekten von Bedeutung sind. Bei externen Wissensbeständen sind besonders Formen der Nutzung und Einbettung wesentlich, um die Wissensbestände in neuen Kontexten für sich nutzbar zu machen (vgl. Wittke et al. 2012: 11f). Desweiteren sind Formen des Technologietransfers bei Kooperationsbeziehungen essentiell, da diese über die Zeit nicht nur strategische Vorteile ermöglichen, sondern sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz entwickeln können (vgl. Hagedoorn 1993: 373). Neben dem Zugang zu Wissen beziehungsweise Kompetenzen des Kooperationspartners spielt ebenfalls die Überlegung eine Rolle, Zugang zu Ressourcen des Kooperationspartners zu erhalten (vgl. Das/ Teng 2000: 31). Auch können Motive, eine Kooperationsbeziehung einzugehen, darin begründet liegen, den Produktlebenszyklus an der einen oder anderen Stelle zu verkürzen (vgl. Hagedoorn 1993: 373), wodurch sich beispielsweise Inventionen schneller auf den Markt bringen lassen, damit sie sich dort als Innovation durchsetzen können (vgl. Fragerberg 2005: 4f). In der dritten Dimension werden besonders die Motive und strategischen Überlegungen, Kooperationsbeziehungen aufzunehmen, auf neue Marktzugänge und Produktpotentiale zurückgeführt (vgl. Hagedoorn 1993: 374). Durch permanentes Monitoring von sich veränderten Unternehmensumwelten können neue Potentiale in alten und/ oder neuen Märkten ausgemacht werden, die Marktzugänge möglich machen, die vorher verschlossen oder als wenig lukrativ einzuordnen waren. Die Anpassung der Unternehmen auf diese neuen/ alten Marktzugänge gehen meist mit der Entwicklung von neuen Produkten und/ oder Prozessen einher (ebd.). Bei einer Betrachtung der Motive und strategischen Überlegungen, Kooperationsbeziehungen einzugehen, bieten sich besonders auf internationaler Ebene Optionen, einen Marktzugang zu bisher verschlossenen Märkten zu erhalten. Dies geschieht vor allem, wenn beispielsweise einer der Kooperationspartner bereits einen Zugang besitzt. Auch bietet sich eine Zusammenarbeit bei schwer zugänglichen Märkten an, um Risiken zu teilen und damit zu minimieren. Um einen Marktzugang gewährleisten zu können, ist gerade die

Bündelung von Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen der Kooperationspartner entscheidend, um sich im internationalen Wettbewerb gegen die Konkurrenz behaupten zu können und für sich neue Absatzmärkte zu schaffen (ebd.). Allgemein können Kooperationsbeziehungen einen Marktzugang erleichtern und neue Absatzmärkte entstehen lassen, wo es vorher noch keine gab (ebd.). Die Bildung von Kooperationen kann neben der gemeinsamen Entwicklung von Produkten auch für Dienstleistungen zu einer Erschließung neuer Kunden und Märkte führen und somit das eigene Portfoliospektrum erweitern (vgl. Bruhn 2005: 1290).

Insgesamt lässt sich sagen, dass der Zugang zu Kapital, die Kostenreduzierung und die Nutzung von bestehenden Strukturen eine wichtige Rolle spielen. (Deeds/ Hill 1996: 43). Neben einer Reduzierung des Produktlebenszyklus, um Produkte schneller auf den Markt bringen zu können, ist der Zugang zu bisher nicht erschlossenen Märkten von entscheidender Bedeutung (vgl. Mowery et al. 1996: 79). Bei Aufnahme von Kooperationsbeziehungen sind Formen des Wissenszugangs- und der Wissensnutzung beziehungsweise der sinnvollen Einbettung in eigene Strukturen entscheidend (vgl. Mowery et al. 1996: 77 und vgl. Hagedoorn 1993: 373). Generell lassen sich multiple Gründe feststellen, miteinander zu kooperieren.

„The most common rationales offered for this upsurge in collaboration involve some combination of risk sharing, obtaining access to new markets and technologies, speeding products to market, and pooling complementary skills (Powell et al. 1996: 116).

Die Motive und die strategischen Überlegungen, Kooperationsbeziehungen einzugehen, lassen sich zwar in der Theorie idealtypisch unterscheiden, jedoch sind sie in der Praxis eng miteinander verflochten, beeinflussen sich wechselseitig und können somit nicht immer vollständig losgelöst und separiert voneinander betrachtet werden (vgl. Hagedoorn 2002: 479).

3.4 Vor- und Nachteile von Kooperationen in Netzwerken

Die Vorteile von Netzwerkbeziehungen sind eng verwoben mit den eigenen Motiven und strategischen Überlegungen solche Kooperationsbeziehungen einzugehen, da sich die Vorteile, die sich aus Netzwerken ergeben können, für die Kooperationspartner unterschiedlich darstellen.⁵³ Netzwerke können einen Zugang zu neuen Technologien und Ressourcen ermöglichen, die vorher verschlossen geblieben sind und können eine Atmosphäre schaffen, in der Wissensaustausch und wechselseitiges Lernen besonders gut möglich sind (vgl. Powell 1996: 215). Auch lässt sich durch interorganisationale Kooperationsbeziehungen die eigene Innovationsfähigkeit steigern (vgl. Braczyk/Heidenreich 2000: 476). Ein weiterer Vorteil liegt in der Produktion und Markteinführung von Produkten, da die Netzwerke den Wissenstransfer begünstigen, zu Kostenreduktion führen sowie Parallelentwicklungen vermieden werden können (Weyer 2014a: 39). Ebenfalls können Risiken und Kosten, die bei langfristig formalvertraglichen Beziehungen bestehen, reduziert werden, da Kooperationen innerhalb eines Netzwerks flexibler auf Herausforderungen reagieren können. Hinzu kommt, dass weniger hierarchische Formen wie Netzwerke ein unabhängigeres Agieren ermöglichen, da sie vergleichsweise weniger formale Einschränkungen beinhalten (vgl. Müller 2002: 32 und Weyer 2014a: 45f). Auch werden Unsicherheiten in Bezug auf das Verhalten von Akteuren reduziert, wenn man dieses Verhalten im Vergleich mit reinen Marktprozessen sieht, in denen Verhaltensweisen eher durch kurzfristige Perspektiven geprägt sind (vgl. Weyer 2014a: 46). Netzwerke können somit Risiken reduzieren und die Erwartungssicherheit der beteiligten Akteure stärken (ebd.: 43). Besonders konsensorientierte Lösungen sind dauerhafter und stabiler, da sie durch Aushandlungsprozesse innerhalb des Netzwerkes entstanden sind und zu Verpflichtungen der involvierten Partner führen (ebd.: 41). Sie stellen somit eine Alternative zu anderen Handlungskoordinationen (wie der vertikalen Integration in beispielsweise Produktionsabläufe von Unternehmen) dar, sodass schneller und flexibler auf sich verändernde Marktanforderungen reagiert werden kann (vgl. Hahn 2012: 67).

Die Nachteile von Netzwerken liegen in der Herausforderung, diese zu koordinieren, da sie nicht wie Organisationen stark hierarchisch organisiert sein müssen. Problematisch sind auch die schwierige Kontrollierbarkeit der internen Handlungen der Akteure und die damit verbundenen Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse innerhalb des

⁵³ Siehe Kapitel 3.3 Motive und strategische Überlegungen für Kooperationsbeziehungen.

Netzwerks, da sie nur wenig institutionalisiert sind und durch eine Zunahme der Anzahl der Akteure die Komplexität weiter zunimmt (vgl. Bock 2004: 69 und vgl. Hage/Hollingsworth 2000: 978). Jedoch würde eine weitgehende Institutionalisierung von Netzwerken gerade den Vorteil ihrer hohen Flexibilität einbüßen, da neue unbeweglichere Strukturen geschaffen werden würden (vgl. Bock 2004: 68). Netzwerke bieten indes einen stärker informellen Raum als Kontakt- und Informationsnetz, als das eine starke institutionalisierte Organisation tun würde (ebd.: 69). Jedoch sind auch Beziehungen in Netzwerken nie frei von Machtinteressen und wechselseitige Abhängigkeiten der involvierten Akteure. Diese können zu Aushandlungsprozessen und Konflikten führen, da die beteiligten Akteure unterschiedliche Interessen haben und verschiedene Strategien zur Durchsetzung ihrer Ziele benutzen (vgl. Dörrenbächer 2006: 132). Beispielsweise besteht neben dem Zugang zu neuem Wissen auch immer die Gefahr von zu viel Teilung von eigenem Wissen und Know-How, was zukünftig zu Wettbewerbsnachteilen führen kann. Prinzipiell bestehen somit Herausforderungen „[...] bei der Aneignung von Lernerfolgen, bei der Koordinierung vernetzter Entwicklungsaktivitäten und bei der Umorientierung auf neue Produkte und Märkte [...]“ (Bracyk/ Heidenreich 2000: 476). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Netzwerke somit verschiedene Vorteile aufweisen.

„A cooperative strategy can offer significant advantages for companies that are lacking in particular competences or resources to secure these through links with others possessing complementary skills or assets; it may also offer easier access to new markets, and opportunities for mutual synergy and learning“ (Child et al. 2005: 1).

Grundsätzlich sind Netzwerke jedoch als ambivalent zu betrachten, da sie sowohl wirtschaftsfördernd als auch wirtschaftshemmend sein können, je nachdem ob sich Vertrauensbeziehungen aufbauen oder sich Lock-in-Effekte einstellen (vgl. Funder 2011: 75). Auch bestehen unterschiedliche Herausforderungen, um die Vorteile von Netzwerken tatsächlich für sich nutzbar machen zu können und eine Balance der Zusammenarbeit, der Wissensteilung und der Koordination der Prozesse innerhalb des Netzwerks zu realisieren, ohne gerade die Vorteile der großen Flexibilität durch zu starre Hierarchien aufzulösen. Ebenfalls spielen dabei natürlich strategische Überlegungen eine wichtige Rolle, wie beispielsweise die alleinige Verfügbarkeit von bestimmtem Wissen.

3.5 Zwischenfazit

Grundsätzlich bestehen Netzwerke aus mindestens drei Akteuren, bei denen wechselseitige Beziehungen vorhanden sind (vgl. Zentes et al. 2005: 6 und vgl. Windeler 2007: 350). Die Beziehungsgeflechte der involvierten Akteure in Netzwerken können verschiedenartig und sehr komplex ausgestaltet sein. Auch die Qualität der Beziehungen kann miteinander verwoben sein, sich überlagern, sich verstärken und sogar gegenseitig relativieren. Ebenfalls ist die Art der Beziehungsqualität in Kooperationsnetzwerken unterschiedlich ausgestaltet (vgl. Sydow/ Duschek 2011: 32). Diese hängt davon ab, auf welcher Ebene der Wertschöpfungskette die Zusammenarbeit angesiedelt ist (horizontal, vertikal und/ oder lateral), sodass sich Kooperationsnetzwerke in ihrer Form beziehungsweise in ihrer jeweiligen Einbettung und Struktur unterscheiden können (vgl. Inkpen/ Tsang 2005: 148f). Generell lassen sich viele verschiedene Motive und strategische Überlegungen feststellen, warum Unternehmen miteinander Kooperationsbeziehungen eingehen, wie beispielsweise der Zugang zu neuen Märkten oder auch die Teilung von Risiken bei der Entwicklung von Produkten, um nur einige zu nennen (vgl. Powell et al. 1996: 116). In der Praxis sind die verschiedenen Motive und strategischen Überlegungen eng miteinander verbunden, beeinflussen sich wechselseitig und lassen sich nur idealtypisch separiert betrachten (vgl. Hagedoorn 2002: 479). Gerade aufgrund der verschiedenen Eigenschaften von Netzwerken bieten diese einzigartige Potentiale für Kooperationsbeziehungen (vgl. Child et al. 2005: 1). Jedoch müssen Netzwerke generell als ambivalent verstanden werden, da diese einerseits Vorteile für wirtschaftliches Handeln ermöglichen und andererseits auch einen hemmenden Einfluss haben können (vgl. Funder 2011: 75). All diese beschriebenen Charakteristika können Einfluss auf die Entwicklung und Ausgestaltung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken nehmen, sodass im nächsten Kapitel Vertrauen in Kooperationsbeziehungen näher bestimmt wird.

4. Vertrauen in Kooperationsnetzwerken

Generell herrscht in der wissenschaftlichen Debatte keine Einigkeit darüber, wie Vertrauen erzeugt wird. „There is no agreement in the literature on how trust is generated“ (Lane 1997: 197). Stattdessen wird Vertrauen unterschiedlich definiert und in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unter diversen Schwerpunktsetzungen analysiert (vgl. Magnus/ Mattes 2013: 2f und Müller 2009: 22). Im Hinblick auf die Analyse der Fragestellung, **wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt**, soll im Folgenden die Dualität von Struktur und Handlung erläutert werden, welche als methodologische Grundannahme für Vertrauen dient.⁵⁴ Es wird davon ausgegangen, dass sich Vertrauen im und aus dem wechselseitigen Verhältnis von Struktur und Handlung entwickelt und somit

„[...] zugleich Medium und Ergebnis der sozialen Praktiken der Akteure [ist]. [...] Vertrauen hilft auf diese Weise den Akteuren, in ihren sozialen Praktiken ihre Beziehungen auf eine spezielle Art zu strukturieren, zu regulieren und zu reproduzieren“ (Loose/ Sydow 1994: 177f).

Das später analysierte „FS8/MA-Projektbeispiel“ gibt dabei einen strukturellen Rahmen für die Akteure vor, in dem dieselben ihre Handlungen an der Struktur des Projektes ausrichten und durch ihre Handlungen selbst wiederum Einfluss auf Projektstruktur nehmen. In einem nächsten Schritt werden daher die „Praktiken der Netzwerkorganisation“ (*Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation*), eine praxisorientierte Rekonstruktion von Projektstrukturen ermöglichen, genauer betrachtet. Außerdem lassen diese Praktiken eine Analyse des Ordnungsrahmens von Netzwerken (Struktur) zu und es lässt sich mit ihrer Hilfe beschreiben, wie die involvierten Akteure innerhalb des Netzwerks interagieren und die Beziehungen untereinander ausgestaltet werden (Handlungen) (vgl. Windeler 2007: 355).⁵⁵ Die „Praktiken der Netzwerkorganisation“ nehmen in ihrer Form und Ausgestaltung Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken (vgl. Sydow 2010: 394).

Bei der Konzeption von Vertrauen besteht neben dem rekursiven Wechselverhältnis von Handlung und Struktur ebenfalls eine Beeinflussung durch institutionelle Umwelten (vgl. Ortmann et al. 2000b: 327).⁵⁶ Aufgrund der verschiedenen Ebenen, die alle rekursiv miteinander verbunden sind, gibt es unterschiedliche Bezugsebenen, auf die

⁵⁴ Siehe Kapitel 4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung.

⁵⁵ Siehe Kapitel 4.2 Die Praktiken der Netzwerkorganisation.

⁵⁶ Siehe Kapitel 4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung.

sich Vertrauen einerseits als Objekt beziehen (Vertrauensobjekt: *Person/ Unternehmen/ System*) und auf die sich andererseits Vertrauen gründen kann (Vertrauensquelle). Für eine Konstitution von Vertrauen ist daher das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle relevant, welches im Folgenden näher bestimmt wird.⁵⁷ Im Hinblick auf die einzelnen Vertrauensquellen (das *erfahrungsbasierte Vertrauen*⁵⁸, das *merkmalsbasierte Vertrauen*⁵⁹ und das *institutionalisierte Vertrauen*⁶⁰) werden diese auf der Grundlage von Lynne Zucker genauer definiert. Zum Ende des Kapitels werden die wichtigsten Erkenntnisse nochmals gebündelt und zusammengefasst.⁶¹

4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung

Als Handlung werden die „[...] verändernden oder stabilisierenden Eingriff[e] der Akteure in die soziale Welt [verstanden]“ (Sydow et al. 1995: 23), wobei diese als soziale Handlungen verstanden werden, wenn sie einen Bezug zu anderen Akteuren aufweisen. Handlungen beziehen sich immer auf bestimmte Strukturen also auf Regeln und Ressourcen des sozialen Systems. Durch die Handlungen werden die Strukturen (re-)produziert, wobei Optionen der Veränderbarkeit der Strukturen mit eingeschlossen werden (vgl. Sydow/ van Well 2010: 153). Hinzu kommt, dass Handlungen und Strukturen in einem rekursiven Wechselverhältnis stehen und sich somit wechselseitig (re-)produzieren (vgl. Ortmann et al. 2000b: 318f). Die Strukturen konstituieren somit einerseits Handlungen und sind andererseits durch diese geprägt (vgl. Lamla 2008: 506). Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass das menschliche Handeln nicht losgelöst von gegebenen Strukturen ist, sondern sich Handlung und Struktur wechselseitig beeinflussen, wodurch der Dualismus von Struktur und Handlung aufgelöst wird (vgl. Ortmann et al. 2000b: 315). Akteure beziehen ihre Handlungen immer rekursiv auf gegebene Strukturen, welche gleichzeitig ihr Handeln mitbestimmen, sodass ihre Handlungsweisen automatisch durch die gegebenen Strukturen eingeschränkt werden (ebd.: 318f). Es besteht somit eine Verbindung von gegebener Struktur und Handlungsoptionen. Ändern sich formale Strukturen ändern sich auch die Handlungsoptionen für Vertrauensbeziehungen (vgl. Kühl/ Schnelle 2005: 209). Allerdings werden durch gegebene Strukturen andererseits auch erst bestimmte Handlungen ermöglicht (vgl. Sydow et al. 1995: 23). Nach Giddens werden die beiden

⁵⁷ Siehe Kapitel 4.3 Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle.

⁵⁸ Siehe Kapitel 4.3.1 Das erfahrungsbasierte Vertrauen.

⁵⁹ Siehe Kapitel 4.3.2 Das merkmalsbasierte Vertrauen.

⁶⁰ Siehe Kapitel 4.3.3 Das institutionalisierte Vertrauen.

⁶¹ Siehe Kapitel 4.4 Zwischenfazit.

Dimensionen Struktur und Handlung durch verschiedene Modalitäten also durch kognitive, normative und Machtelemente verbunden, wobei diese unterschiedlich ausgeprägt sein können (vgl. Giddens 1988: 81). Im Folgenden wird Vertrauen als eine

„[...] besondere rekursive Form des Handelns [...], bei dem der Akteur seine *Zuversicht* auf die Verlässlichkeit anderer Personen oder Systeme, d.h. auf (s)eine reflexive Steuerung und Überwachung bestimmter Resultate oder Ereignisse gründet. [...] Vertrauen ist in Giddens'scher Perspektive somit immer Ergebnis einer sozialen Konstruktion der Akteure“ (Loose/ Sydow 1994: 170).

Vertrauen hilft somit den Akteuren ihre sozialen Praktiken zu strukturieren, wobei die soziale (Re-)produktion der Handlungen durch das reziproke Verhältnis von Handlung und Struktur geprägt ist (vgl. Giddens 1988: 79 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 177f). Jedoch beziehen sich beispielsweise Handlungen von Akteuren und bestehende Strukturen nicht nur wechselseitig aufeinander, sondern werden ebenfalls von institutionellen Umwelten beeinflusst (vgl. Ortmann et al. 2000b: 327). Nach Arnold Windeler lassen sich hierzu drei Bezugsebenen unterscheiden, welche die Handlungsweisen der Akteure in Abhängigkeit ihrer Kontextualität wechselseitig konstituieren.

Erstens Individuelle Akteure, welche aufgrund der zu ihnen ausgerichteten Interaktionen und Beziehungen für die eigene Handlungsweise von Bedeutung sind, beispielsweise wenn auf einen Kollegen Bezug genommen wird, wobei dieser hierfür nicht unbedingt anwesend sein muss (vgl. Windeler 2001: 27f).

Die zweite Bezugsebene sind nicht-gesellschaftsweite Sozialsysteme, durch welche Interaktionen und Beziehungen systemisch reguliert werden (ebd.: 28). Bei diesen Sozialsystemen kann es sich beispielsweise um *Unternehmen* handeln, durch welche die Handlungen der Akteure determiniert werden. Auch können weitere Sozialsysteme ebenfalls Einfluss auf die Handlungsweisen der Akteure nehmen, wobei diese sich von Akteur zu Akteur unterschiedlich darstellen (ebd.: 28).

Die dritte Bezugsebene sind gesellschaftliche Totalitäten, also Gesellschaften beziehungsweise gesellschaftsübergreifende Systeme und gesellschaftsweite beziehungsweise gesellschaftsübergreifende Institutionen (ebd.: 28f). Diese nehmen als institutionalisierte Kontexte Einfluss auf die Handlungen von Akteuren. Dabei kann es sich im Fall von institutionalisierten Kontexten zum Beispiel um Verträge und bei gesellschaftsübergreifenden Systemen um die Europäische Union handeln (ebd.: 28f).

Einerseits wird das Handeln der Akteure durch die Sozialsysteme und die gesellschaftlichen Totalitäten bestimmt. Andererseits werden die Sozialsysteme und die

gesellschaftlichen Totalitäten wiederum selbst durch das Handeln erzeugt. Die institutionelle Umwelt der Akteure steht also in einem rekursiven Verhältnis zum Handeln der Akteure selbst, indem sie Handlungen einerseits begrenzt und gleichzeitig ermöglicht und andererseits durch diese selbst konstituiert wird (vgl. Ortmann et al. 2000b: 327). Es handelt sich somit insgesamt nicht, um einen abgeschlossenen Prozess, sondern um einen ständigen Wandel auf der Basis reziproker Beziehungen zwischen den Ebenen (vgl. Windeler 2001: 29).⁶² Auf der Basis der verschiedenen Ebenen, die sich wechselseitig bedingen und beeinflussen, lassen sich Strukturen und Handlungsweisen besonders im Kontext von Kooperationsnetzwerken genauer analysieren (ebd.: 29f). Netzwerkpraktiken in interorganisationalen Beziehungen konstituieren sich ebenfalls rekursiv durch spezifische Branchen, Industrien und/ oder Sektoren. Im Beispiel des Offshore-Windenergiesektor dadurch, dass sie Teil dieser sind und diese ebenfalls prägen (vgl. Windeler/ Sydow 2001: 1042).⁶³ Auch können interorganisationale Netzwerksbeziehungen Akteure aus verschiedenen Branchen beziehungsweise Sektoren haben, die sich ihrerseits wieder wechselseitig beeinflussen (vgl. Sydow 2010: 393). Die verschiedenen Handlungsweisen lassen sich als Netzwerkpraktiken beschreiben, die angewendet werden, um innerhalb von Kooperationsnetzwerken Handlungsweisen der Akteure zu koordinieren (vgl. Windeler/ Sydow 2001: 1041). Eine Methode, um die Handlungsweisen und Strukturen innerhalb von Kooperationsnetzwerken zu untersuchen, sind die „Praktiken der Netzwerkorganisation“. Diese Praktiken werden im folgenden Kapitel vorgestellt, wobei sie ebenfalls durch das reziproke Verhältnis von Struktur und Handlung beeinflusst werden (vgl. Sydow 2010: 394 und Sydow/ van Well 2010: 153).

„Die Praktiken, die interorganisationale Strukturen hervorbringen, werden von uns als *interorganisationale Praktiken* gekennzeichnet. Diese finden typischerweise in einem interorganisationalen Handlungskontext statt, der sich dadurch auszeichnet, daß neben den unmittelbar an dem Aufbau, der Stabilisierung oder dem Abbruch der Interorganisationsbeziehung beteiligten Organisationen mittelbar dritte Organisationen auf diese Prozesse Einfluß nehmen“ (Sydow et al. 1995: 33).

⁶² Für eine detaillierte Übersicht siehe Windeler 2001: 28.

⁶³ Für eine detaillierte Übersicht über den Offshore-Windenergiesektor siehe Kapitel 5. Der Offshore-Windenergiesektor.

4.2 Die Praktiken der Netzwerkorganisation

Im Folgenden werden die vier Praktiken der Netzwerkorganisation nach Jörg Sydow und Arnold Windeler vorgestellt. Die Praktiken der Netzwerkorganisation ermöglichen eine praxisorientierte Rekonstruktion von Projektstrukturen, die in ihrer Form und Ausgestaltung Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken nehmen. „Vertrauen und vertrauensvolle Beziehungen sind zugleich Medium und Ergebnis der sozialen Praktiken der Akteure“ (Loose/ Sydow 1994: 177). Die Praktiken der Netzwerkorganisation erlauben eine Analyse des Ordnungsrahmens von Netzwerken, also wie die involvierten Akteure innerhalb des Netzwerks interagieren und die Beziehungen untereinander ausgestaltet werden (vgl. Windeler 2007: 355). Prinzipiell lassen sich vier Funktionsfelder unterscheiden: *Selektion*, *Allokation*, *Regulation* und *Evaluation* (vgl. Sydow 2010: 394). Diese vier Funktionsfelder treten je nach Ausgestaltung interorganisationalen Netzwerkbeziehungen nicht nur einmal auf, sondern können wiederholt zur Anwendung kommen, um das Beziehungsgeflecht zu aktualisieren und eine strukturelle Einbettung der beteiligten Akteure zu ermöglichen (ebd.). Ebenfalls besteht eine rekursive Beeinflussung der Funktionsfelder untereinander, da die praktische Umsetzung einer Funktion Einfluss auf die Ausführung der anderen nimmt (vgl. Sydow/ Windeler 1994: 4). Auch bilden sich netzwerkspezifische Formen heraus, die unterschiedliche Strukturen, je nach Zusammensetzung der interorganisationalen Beziehungen, der inhärenten Ziele und Anwendung der vier Funktionsfelder aufweisen (vgl. Sydow 2010: 394 und vgl. Windeler 2007: 355f). Gleichzeitig bilden diese eine Rahmung der Aktivitäten für die involvierten Akteure und ermöglichen somit eine Reduktion von Komplexität und dienen der Bildung von Sinn- und Legitimationsstrukturen (vgl. Sydow/ Duschek 2011: 29).

Die *Selektion* der geeigneten Kooperationspartner ist ausgerichtet auf die Auswahl von passenden Organisationen, Unternehmen oder allgemein anderen Kooperationspartnern, die aufgrund ihrer Kompetenzen und Einstellungen zur Zielerreichung innerhalb des Netzwerkes dienlich sind (vgl. Sydow 2010: 394 und vgl. Sydow/ Windeler 1994: 5). Entscheidend ist der gemeinsame Handlungsrahmen, in dem zusammen auf ein bestimmtes Ziel hingearbeitet werden soll (vgl. Sydow 2010: 395f). Im Allgemeinen besteht ein wechselseitiger Selektionsprozess der potentiellen Partner, sodass Aussuchender und Ausgesuchter sich einig sein müssen, eine interorganisationale Beziehung einzugehen (vgl. Sydow/ Windeler 1994: 5). Die Auswahl der Unternehmen erfolgt häufig im Kreis bereits bekannter Unternehmen, mit denen bereits

Kooperationserfahrungen existieren (vgl. Sydow 2010: 396). Allerdings erfolgt die *Selektion* unter dem Duktus, ob diese Unternehmen für die Erreichung des Projektziels gewinnbringend sind oder nicht. Nichts destotrotz können bereits bestehende Pfadabhängigkeiten von Unternehmen die *Selektion* von weiteren Unternehmen beeinflussen. Pfadabhängigkeiten können einerseits zu „Lock-in“ Effekten führen, also potentielle Innovationsbemühungen verhindern beziehungsweise erschweren, diese andererseits aber auch erleichtern (vgl. Håkansson/ Waluszewski 2002: 561). Prinzipiell beeinflussen Pfadabhängigkeiten interorganisationale Beziehungen und auch die Prozesse, die in diesen ablaufen (vgl. Kutschker 2005: 1143). Die *Selektion* als solche findet nicht nur zu Beginn der Netzwerkbildung statt, sondern kann ein ständiger Bestandteil bei fortschreitender Dauer sein. Das Ausscheiden von beteiligten Akteuren kann durch den Akteur selbst gewählt sein, als auch durch die Gruppe und/ oder durch einen fokalen Akteur beschlossen werden kann. Jedoch sind ebenfalls Formen von neuer Eingliederung potentiell geeigneter Akteure im Laufe der Zeit denkbar (vgl. Sydow 2010: 396). Eine weitere wesentliche Frage ist, wie die Beziehungen der involvierten Akteure zueinander gestaltet werden, also wie eine Einbettung des/ der Partner(s) erfolgt (vgl. Sydow/ Windeler 1994: 5). Diese kann vollständig als auch nur partiell für gewisse Teilbereiche erfolgen, wobei diese Entscheidung maßgeblich (ebenso wie die Selektionsfunktion als solche) von diversen Motiven und strategischen Überlegungen determiniert wird. Die zentrale Frage bei der *Selektion* von Akteuren ist, ob eine Kompatibilität zwischen den Akteuren herrscht oder geschaffen werden kann (ebd.: 4). Kompatibilität meint in diesem Zusammenhang, inwiefern sich die Paradoxie zwischen Ähnlichkeit und Diversität lösen lässt. Unterschiede können zwar zu wechselseitigem Austausch führen, doch stellt sich hierbei die Frage: Wie viele Unterschiede sind zu viele, um adäquat zusammenarbeiten zu können? Die Funktion der *Selektion* weist aufgrund ihrer vorstrukturierenden Wirkung der interorganisationalen Beziehungen eine entsprechende starke Beeinflussung der darauf folgenden *Allokations-* und *Regulationsfunktion* auf (vgl. Sydow 2010: 397).

Bei der Funktion der *Allokation* geht es um „[...] die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten“ (ebd.). Diese werden in der Regel auf die beteiligten Akteure entsprechend ihrer Kompetenzen, ihres Know-Hows und ihres Wissens verteilt, um die jeweiligen Stärken der Akteure innerhalb der interorganisationalen Beziehungen bestmöglich nutzbar zu machen. Die Aufgaben sowie die Verteilung beziehungsweise Nutzung von Ressourcen werden nicht primär durch Zuweisung verteilt, sondern werden in der Regel gleichberechtigt durch Verhandlungsprozesse bestimmt (ebd.). Bei

der Verteilung von beispielsweise speziellen Aufgabenbereichen können jedoch Nutzungsbestimmungen, Rechte und Pflichten festgelegt werden, welche die konkrete Handhabung innerhalb der interorganisationalen Beziehungen steuern (vgl. Sydow/Windeler 1994: 5f). Innerhalb der interorganisationalen Kooperationsbeziehungen ist es deshalb von entscheidender Bedeutung, dass jeder der involvierten Partner seine vereinbarte Leistung in das Projekt einfließen lässt (vgl. Eberl/ Kabst 2010: 112). Ebenfalls ermöglichen *Re-Allokationen* eine hohe strategische Flexibilität innerhalb der interorganisationalen Beziehungen, da Umstrukturierungen beispielsweise bei dem Eintritt von neuen Akteuren eine optimiertere Verteilung gewährleisten können (vgl. Sydow 2010: 397).

Die Funktion der *Regulation* beschreibt, wie die Zusammenarbeit der Akteure in organisationalen Beziehungen geregelt wird. Primär geht es um die Ausgestaltung von formellen und informellen Regeln der Zusammenarbeit, wobei durch Regeln Grenzziehungen vorgenommen werden (ebd.). Wesentliche Elemente der Regulationsfunktion sind die Vertragsgestaltung (unter anderem Dauer, Ziel), die Konflikt-handhabung, der Wissensumgang und Gratifikations- und/ oder Sanktionsstrukturen, die eine Win-Win-Situation herstellen sollen und/ oder Grenzen bei potentiellen Verstößen festlegen (Sydow/ Windeler 1994: 7). Diese Elemente sind für die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken wesentlich, da sie für die Kooperationsbeziehungen strukturierend wirken (vgl. Sprenger 2007: 63). Die *Regulation* der Zusammenarbeit gewährleistet eine Koordinierungsgrundlage, auf der die beteiligten Akteure innerhalb der interorganisationalen Beziehungen handlungsfähig sind, wobei die *Regulationen* in ihrer Intensität enger oder weitergefasst sein können und sich im Laufe der Beziehungen auch ändern können (vgl. Sydow 2010: 398). Allerdings können Verhaltensunsicherheiten im Hinblick auf zu große Handlungsspielräume der Kooperationspartner entstehen, sodass keine vollständige Erwartungssicherheit über die Handlungsweise des anderen mehr gewährleistet werden kann (vgl. Sprenger 2007: 63).

Die Option der Änderung beziehungsweise Anpassung ermöglicht (wie bei der *Selektions-* und *Allokationsfunktion*) eine strategische Flexibilität, die allerdings auch die Gefahr der Unterregulation birgt.

Die Funktion der *Evaluation* bezieht sich nicht nur auf die drei vorangegangenen Funktionsfelder, sondern auch auf die damit verbundenen Prozesse innerhalb von interorganisationalen Netzwerksbeziehungen (vgl. Sydow/ Windeler 1994: 6). Durch die Rückkoppelungen der *Evaluation* auf die genutzten Formen der Funktionsfelder

werden diese beeinflusst beziehungsweise können angepasst werden, wobei die *Evaluation* ebenfalls zur Strukturbildung der interorganisationalen Beziehungen an sich beiträgt (ebd.). Neben rein ökonomischen Evaluationskriterien wie Kosten/ Nutzen sind ebenfalls prozessuale und distributive Kriterien von Belang, die zu einer Steuerung der interorganisationalen Beziehungen beitragen (vgl. Sydow 2010: 389f). Desweiteren muss das Untersuchungsfeld bei der Anwendung von Evaluationstechniken bestimmt werden, da sich prinzipiell verschiedene Teilbereiche untersuchen lassen. Generell lassen sich das ganze Netzwerk, Teilnetzwerke, Beziehungen zwischen bestimmten Beteiligten und/ oder einzelne Akteure fokussieren (ebd.: 399). Es können Regeln der Zusammenarbeit, eingebrachte Ressourcen (Wissen) und/ oder Verfahren der *Selektion* von potentiellen Partnern bestimmt werden (ebd.: 399). Nicht nur der gemeinsame Erfolg der Beziehung, sondern auch die Erfolgsanteile der Kooperationspartner müssen betrachtet werden, um „[...] Grundlagen für eine als ‘gerecht‘ eingestufte Verteilung der durch die Kooperation erzielten Erfolge zu schaffen“ (Sydow/ Windeler 1994: 6). Die *Evaluation* stellt dabei immer ein Kontrollinstrument da, wobei der zielgerichtete Einsatz auch Vertrauen fördern kann (vgl. Sydow 2010: 399). Jedoch besteht bei der *Evaluation* ein Spannungsverhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle ebenso wie bei der *Selektion* der geeigneten Kooperationspartner zwischen Ähnlichkeit und Diversität. Insgesamt dienen diese Praktiken der Organisation von Beziehungen und Handlungen innerhalb eines Netzwerks (vgl. Ortiz 2013: 157). Sie können auch eine Rekonstruktion der Beziehungen und Handlungen innerhalb eines Netzwerks ermöglichen. Durch die Rekonstruktion des Netzwerks lassen sich Strukturen und darauf bezogene Handlungsweisen der Akteure sichtbar machen, die sowohl Ergebnis als auch Anfangspunkt von Vertrauen sein können (vgl. Loose/ Sydow 1994: 177). Um Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken genauer zu analysieren, sollen im folgenden Kapitel das Objekt von Vertrauen (Vertrauensobjekt) und der Beziehungspunkt, auf den sich Vertrauen gründen kann (Vertrauensquelle), erläutert werden.

4.3 Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle

Bei der Analyse von Vertrauen lassen sich unterschiedliche Bezugsebenen ausmachen, auf die sich Vertrauen beziehen kann. Herauszustellen sind einerseits das Objekt, auf welches sich Vertrauen bezieht (Vertrauensobjekt), auf der anderen Seite die Quelle, auf die sich Vertrauen gründen kann (Vertrauensquelle).⁶⁴ Das Vertrauensobjekt kann grundsätzlich eine *Person* oder innerhalb von Kooperationsnetzwerken ein *Unternehmen* oder ein ganzes *System* darstellen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 181). Die Vertrauensquellen unterscheiden sich erstens in Vertrauen, welches auf *Erfahrungen* basiert, zweitens in Vertrauen, welches auf spezifischen *Merkmalen* gründet, und drittens in Vertrauen, dem unterschiedliche *Regelungen von Austauschbeziehungen* zugrunde liegen.⁶⁵

Das personenorientierte Vertrauen ist besonders bei interorganisationalen Beziehungen von großer Bedeutung (vgl. Bachmann 2001: 348). Allerdings brauchen die Formen, in denen Vertrauen auf *Personen* gründet *Zeit*, um zu entstehen, welche oft in interorganisationalen Kooperationsbeziehungen nur wenig ausgeprägt vorhanden sind. Problematisch erscheint die Zuordnung, ob personenorientiertes Vertrauen erst entstehen kann, wenn *institutionalisiertes Vertrauen* besteht, oder ob sich umgekehrt, erst institutionalisierte Formen von Vertrauen herausbilden können, wenn der Anfang von Vertrauen sich auf *Personen* gründet. Vertrauen ist in diesem Kontext sowohl als Voraussetzung als auch als Ergebnis zu begreifen. Vertrauen „[...] schwankt zwischen Voraussetzung und Bestätigung hin und her“ (Sprenger 2007: 119).

Bei der Untersuchung von *Unternehmen* als Bezugspunkt von Vertrauen (Vertrauensobjekt) lassen sich ebenso intraorganisationale Faktoren und Rahmenbedingungen beleuchten, welche allerdings nicht weiter verfolgt werden sollen, da der Schwerpunkt der später folgenden Analyse von Vertrauen auf interorganisationalen Beziehungen liegt und nicht in der Analyse intraorganisationaler Faktoren einzelner *Unternehmen*, obwohl natürlich die intraorganisationale Konstitution die interorganisationalen Zusammenhänge von Vertrauen beeinflussen kann (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179f). Aufgrund der Bedeutung der Vertrauensobjekte *Person* und *Unternehmen/ System* für die interorganisationale Kooperation in Netzwerken bilden diese im Folgenden die Bezugsobjekte von Vertrauen. Auch zwischen den Vertrauensobjekten bestehen reziproke Verhältnisse von Struktur und Handlung. Beispielsweise sind *Personen* ein Teil von *Unternehmen/ Systemen*, die aufgrund ihrer

⁶⁴ Siehe Tabelle 1. Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle.

⁶⁵ Siehe hierzu die folgenden Kapitel.

gegebenen Struktur die Handlungen der *Personen* beeinflussen. Somit sind Struktur und Handlung auch in der Praxis nicht losgelöst voneinander (vgl. Müller 2009: 163).

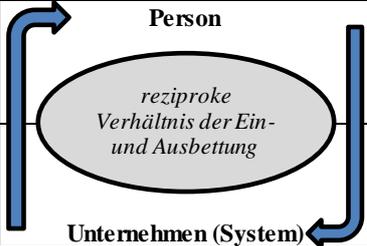
Grundsätzlich können Vertrauensquellen ebenso wie Vertrauensobjekte nur idealtypisch separiert voneinander betrachtet werden, da diese sich in der Praxis wechselseitig beeinflussen (vgl. Sydow 1998: 43). Prinzipiell können alle Vertrauensquellen zu *institutionalisiertem Vertrauen* führen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 180). Da Vertrauen in ein institutionalisiertes Kooperationsnetzwerk oft fehlt, werden besonders Vertrauensformen aus *Erfahrungen* und *merkmalsbasiertes Vertrauen* notwendig, um Erwartungssicherheit in das Netzwerk sicherzustellen (vgl. Duschek et al. 2005: 156). Für die Entwicklung von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken können grundsätzlich alle Vertrauensquellen von Bedeutung sein (vgl. Bachmann/ Lane 2010: 88).

Desweiteren besteht ein komplexes wechselseitiges Verhältnis zwischen dem Vertrauensobjekt und der Vertrauensquelle. *Erfahrungen* und *Merkmale*, die sich als Vertrauensquellen auf das Vertrauensobjekt *Person* beziehen, können sich nur über den persönlichen, wechselseitigen Bezug zu diesem Vertrauensobjekt und entsprechenden Handlungsweisen entwickeln (facework commitments) (vgl. Giddens 1990: 88 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 181f). Hingegen basiert *institutionalisiertes Vertrauen* bei *Personen* als Vertrauensobjekt auf der Verbindung der *Person* mit *institutionalisierten Vertrauensquellen* (vgl. Sydow 1998: 44). Ist das *Unternehmen/ System* das Objekt des Vertrauens, dann ist Vertrauen nicht an konkrete Akteure gebunden (faceless commitments), sondern wird durch das *Unternehmen/ System* in einem komplexen reziproken Verhältnis hervorgebracht, bei dem soziale Handlungen und Struktur sich wechselseitig beeinflussen und konstituieren (vgl. Giddens 1990: 88 und vgl. Sydow 1998: 44f).⁶⁶ Giddens bezeichnet dieses reziproke Verhältnis als eine Herauslösung von Vertrauen, welches sich nicht mehr über personengebundene soziale Beziehungen äußert (disembedding), sondern sich nur noch auf „faceless commitments“ bezieht. Gleichzeitig geht er von einer Anbindung von Vertrauen an personengebundene soziale Handlungen aus (reembedding) (vgl. Giddens 1990: 80 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 181f). Die Anbindung der „faceless commitments“ an die „facework commitments“ findet an bestimmten Zugangspunkten (access points) statt (vgl. Giddens 1990: 86f und vgl. Loose/ Sydow 1994: 182). An dieser Stelle kann es zu einer Vermischung der Vertrauensobjekte *System* und *Person* kommen, wobei beispielsweise bestimmten *Personen* vertraut werden kann, ohne dem dazugehörigen *Unternehmen* zu vertrauen, für welches die *Person* tätig ist (vgl. Krebs 1998: 284). Gleiches kann ebenso

⁶⁶ Siehe Kapitel 4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung.

umgekehrt stattfinden. Besonders an der Stelle, an der *Personen* aus verschiedenen *Unternehmen* zusammenarbeiten (zum Beispiel in Kooperationsnetzwerken), ist Vertrauen an den „access points“ besonders wichtig, um zunächst persönliche Vertrauensbeziehungen aufzubauen, welche in einem weiteren Schritt den Aufbau von Systemvertrauen fördern können (vgl. Loose/ Sydow 1994: 183). In den nächsten Kapiteln werden die drei verschiedenen Vertrauensquellen jeweils einzeln mit den Vertrauensobjekten in Beziehung gesetzt. Ziel ist darzustellen, wodurch sich die jeweiligen Verhältnisse zwischen Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle auszeichnen und was ihre spezifischen Besonderheiten sind. Diese bilden auch die Grundlage für die nachfolgende Auswertung.

Tabelle 1. Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle

Vertrauensobjekt	Vertrauensquellen		
	<div style="text-align: center;"> <i>Bewusste und/oder unterbewusste Wechselwirkung</i> </div>		
	erfahrungsbasiertes Vertrauen	merkmalsbasiertes Vertrauen	institutionalisiertes Vertrauen
<div style="text-align: center;"> Person  Unternehmen (System) </div>	Positive Erfahrungen mit Personen in Austauschbeziehungen	Vertrauensrelevante Merkmale von Personen	Regelungen interpersonaler Austauschbeziehungen
	Positive Erfahrungen mit Unternehmen in Austauschbeziehungen	Vertrauensrelevante Merkmale von Unternehmen	Regelungen interorganisationaler Austauschbeziehungen

Eigene Darstellung auf Grundlage von Sydow 1998: 44 und Loose/ Sydow 1994: 180.

4.3.1 Das erfahrungsbasierte Vertrauen

Zunächst wird das *erfahrungsbasierte Vertrauen* im Verhältnis zum Vertrauensobjekt *Person* und *Unternehmen* betrachtet. Das *erfahrungsbasierte Vertrauen* gründet auf bereits gemachte positive *Erfahrungen* beziehungsweise auf ein Verhalten, was aufgrund der vergangenen Interaktionen zukünftig erwartbar ist (vgl. Zucker 1986: 60). *Personen* und *Unternehmen* als Vertrauensobjekt spielen insofern eine Rolle, dass Annahmen über zukünftige Verhaltensweisen getroffen werden, die in Netzwerkbeziehungen (sowie sonst auch) risikobehaftet sind (vgl. Duschek et al. 2005: 155).

Vertrauen ist aus rationaler Sicht immer als eine riskante Vorleistung zu sehen, bei der Unsicherheit herrscht (vgl. Lane/ Bachmann 1996: 368 und vgl. Sprenger 2007: 100). Vertrauen zu gewähren ist riskant, da keine Sicherheit gewährleistet ist, dass dieses nicht aufgrund opportunistischerer Erwägungen des Vertrauensempfängers ausgenutzt wird (vgl. Woratschek/ Roth 2005: 159). Vertrauen ist im Kontext von bestehenden *Erfahrungen* und zukünftig erwartbaren Verhalten immer eine Mischung aus Wissen und Nicht-Wissen, sodass prinzipiell immer ein Restrisiko bleibt (vgl. Sanders 2009: 33). Besonders schwierig ist es, wenn keine *Erfahrungen* bestehen, und man selbst nur über wenige Informationen verfügt. Somit ist jede Entscheidung, Vertrauen als Vertrauensgeber dem Vertrauensempfänger zu gewähren, risikobehaftet und abhängig von den Informationen, die den Akteuren zugänglich sind (ebd.). Jedoch werden bei der Einschätzung, ob jemandem vertraut werden kann, nicht nur rationale Nutzenkalküle berücksichtigt, sondern weitere Aspekte spielen ebenfalls eine Rolle (ebd.: 32).⁶⁷

Damit sich das *erfahrungsbasierte Vertrauen* einstellen kann, sind vergangene Formen von intensiven Beziehungen von entscheidender Bedeutung. Besonders die Dauer und Intensität von interorganisationalen Beziehungen können zu einem Aufbau von Vertrauen führen (vgl. Sako 1992: 4). Dabei kann es sich um weniger formalstrukturierte Beziehungen handeln, wenn bereits über einen längeren Zeitraum langfristig interorganisationale Beziehungen bestehen. Probleme bei der Kooperation innerhalb von Netzwerken ergeben sich, wenn unklar ist, wie die eigene Vertrauenswürdigkeit anderen Akteuren transparent gemacht werden soll. Nach Chris Snijders und Vincent Buskens bleibt die Option, den anderen Akteuren ein Signal als Vertrauensvorschuss zu senden, was jedoch eigene Kosten verursacht oder eventuell sogar Nachteile bedeuten kann – gerade dann wenn die erbrachte Vorleistung nicht erwidert wird (vgl. Snijders/ Buskens 2001: 20f). Beispielsweise können

⁶⁷ Siehe die nächsten Kapitel.

Vertrauenssignale in Form von Wissensteilung dazu führen, dass diese Informationen von Konkurrenten für eigene Vorteile ausgenutzt werden (vgl. Duschek et al. 2005: 156). Es besteht also ein Dilemma darin, dass der Vertrauensvorschuss ausgenutzt beziehungsweise enttäuscht werden kann. Andererseits kann die Weigerung einer eigenen Informations-/ Wissensteilung dazu führen, die eigene Glaubwürdigkeit zu untergraben, sodass die Nutzung eventueller Vorteile, die sich aus dem Netzwerk ergeben, für einen verschlossen bleiben (ebd.: 156f).

4.3.2 Das merkmalsbasierte Vertrauen

Das *merkmalsbasierte Vertrauen* wird im Hinblick auf die Vertrauensobjekte *Person* und *Unternehmen* dargestellt. Das *merkmalsbasierte Vertrauen* gründet bei einer *Person* als Vertrauensobjekt auf Strukturen von sozialer Ähnlichkeit wie geteilten Werten aufgrund eines gleichen Kulturraums (vgl. Zucker 1986: 60). Idealtypisch ist das *merkmalsbasierte Vertrauen* unabhängig von bereits bestehenden *Erfahrungen* ist (vgl. Sydow 1998: 43). In der Praxis können jedoch gemachte *Erfahrungen* bewusst und/ oder unterbewusst die *merkmalsbasierte Vertrauensbildung* beeinflussen (ebd.), wodurch sich Vertrauen „[...] auch und gerade durch die Vermischung der Ebenen [...] [zeigt]“ (Gondek et al. 1992: 36f). Vertrauen kann sich leichter aufbauen, wenn ähnliche oder gleiche Wertvorstellungen geteilt werden, da diese zu einem Gefühl der gemeinsamen Identifikation mit jemand anderem beitragen können (vgl. Child et al. 2005: 57). Auch wechselseitige Sympathie kann zur Vertrauensentwicklung beitragen (vgl. Sprenger 2007: 82). Das *merkmalsbasierte Vertrauen* gründet auf der Annahme, dass Ähnlichkeiten oder positiv assoziierte *Merkmale* des Vertrauensnehmers Rückschlüsse auf dessen mögliche Handlungsweisen geben und somit die Erwartungssicherheit des Vertrauensgebers stärken (vgl. Beckert 2002: 40). Hierbei sind besonders geteilte Gemeinsamkeiten von großer Bedeutung (vgl. Zou/ Park 2015: 311). Auch Stereotype können das *merkmalsbasierte Vertrauen* in die eine oder andere Richtung beeinflussen (vgl. Sydow 1998: 43).

Ebenfalls können Formen wie Reputation und/ oder Bekanntheit bei *Unternehmen* als Vertrauensobjekt Vertrauen fördern (vgl. Zucker 1986: 62 und vgl. Swan/ Nolan 1985: 47). Reputation wird im Folgenden als *Merkmal* von *Unternehmen* verstanden, auch wenn diese sich aus *Erfahrungen* aus der Vergangenheit entwickeln kann (Sydow 2006: 380 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 181). Es wird davon ausgegangen, dass es sich bei Reputation, um mehr als um vergangene *Erfahrungen* handelt, da auf Reputation vertraut werden kann, auch wenn keine eigenen *Erfahrungen* mit der *Person* oder dem

Unternehmen bestehen (vgl. Leeds 2008: 94 und Sydow 1998: 43). Generell gilt: Je höher die Reputation, desto wahrscheinlicher wird der Akteur als potentieller Kooperationspartner wahrgenommen (vgl. Dollinger et al. 1997: 128). Dabei können sich besonders starke und enge Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren in Kooperationsnetzwerken entwickeln, wenn eine gegenseitige Wertschätzung der Reputation herrscht (vgl. Fried/ Knoll 2005: 81). Es kann sich sowohl um Vertrauen in eine Unternehmensmarke (vgl. Casanova 2011: 29f und vgl. Sprenger 2007: 313), als auch um Vertrauen in ein spezifisches Produkt und/ oder Dienstleistung handeln, wobei die Qualität und die Zuverlässigkeit dieser besonders wichtig sind (vgl. Wolf 2011: 117 und vgl. Dickmann 2014: 7). Besonders die Qualität von Produkten ermöglicht eine Entwicklung von Vertrauen, wenn es sich beispielsweise um neuartige oder innovative Produkte und/ oder Dienstleistungen handelt (vgl. Kammen/ Jacobson 2014: 245). Hinzu kommen *merkmalsbasierte* Gemeinsamkeiten, die sich auch bei *Unternehmen* finden lassen und Vertrauen fördern können (vgl. Loose/ Sydow 1994: 180).

In Kooperationsnetzwerken wird das *merkmalsbasierte Vertrauen* auch von der Konstellation der involvierten Akteure mitbestimmt. „Je homogener die Gruppe, desto größer ist das Vertrauen, desto einfacher ist die Erhaltung der netzwerkähnlichen Arrangements“ (Powell 1996: 256). Umgekehrt bedeutet das: Je heterogener die beteiligten Akteure innerhalb eines Kooperationsnetzwerkes sind, desto schwieriger ist die Bildung von Vertrauen und langfristige Zusammenarbeit (ebd.). Ebenfalls ist die Wahrscheinlichkeit in kleineren Kooperationsnetzwerken größer, dass sich Vertrauenskonstellationen aufgrund homogener Ähnlichkeiten etablieren können (vgl. Loose/ Sydow 1994: 185). Es wird davon ausgegangen, dass Reputation „[...] in netzwerkähnlichen Kontexten eine große Rolle [spielt], weil es kaum Trennung zwischen dem formalen Unternehmensstatus und der persönlichen sozialen Rolle gibt“ (Powell 1996: 255).

4.3.3 Das institutionalisierte Vertrauen

Das *institutionalisierte Vertrauen* wird im Hinblick auf die jeweiligen Vertrauensobjekte *Person*, *Unternehmen* und *System* beschrieben. Das *institutionalisierte Vertrauen* bezieht sich auf formal gültige Mechanismen und gründet sich daher nicht auf *personen-/ unternehmensbezogene Merkmale* oder auf *Erfahrungen*. Prinzipiell werden beim *institutionalisierten Vertrauen* routinierte Praktiken als Struktur selbst reproduziert und tragen so zur Erwartungssicherheit der Akteure bei (vgl. Martin 2011: 106). Das *institutionalisierte Vertrauen* kann entweder über *Personen* und/ oder *Unternehmen* hergestellt werden.

„[...] [I]nstitutional-based trust is a form of individual or collective action that is constitutively embedded in the institutional environment in which a relationship is placed, building on favourable assumptions about the trustee's future behaviour vis-à-vis such conditions“ (Bachmann/ Inkpen 2011: 284).

Beim Vertrauensobjekt *Person* können beispielsweise Bildungsabschlüsse, Zertifikate und/ oder Professionen institutionalisierte Formen von Vertrauen sein (vgl. Zucker 1986: 63). Wenn *Personen* über bestimmte formal anerkannte Bildungsabschlüsse verfügen, kann der Vertrauensgeber davon ausgehen, dass der Vertrauensnehmer über die für den Abschluss notwendigen Qualifikationen verfügt. Hinzu kommt die Mitgliedschaft von *Personen* in einer Subkultur, in der klar strukturierte Erwartungen für einen Austausch bestehen (ebd.: 61). Hierzu zählen zum Beispiel bestimmte *Personen*, welche der Berufsgruppe der Ärzte angehören und die als Experten ihres Fachbereiches wahrgenommen werden (vgl. Giddens 1990: 86 und vgl. Möllering 2006: 73).

Beim Vertrauensobjekt *Unternehmen* können sich institutionalisierte Formen von Vertrauen auf Industriestandards wie DIN-Normen, ISO-Standards und andere gesetzte standardisierte Verfahren stützen (vgl. Lane/ Bachmann 1996: 386f). Die festgelegten Standards legen, wie auch beim Vertrauensobjekt *Person* fest, dass aufgrund der institutionalisierten Standards eine Befähigung beziehungsweise Kompetenz der *Unternehmen* angenommen werden kann, diese zu erfüllen, wenn eine entsprechende Zertifizierung vorliegt. Auch die Mitgliedschaft von *Unternehmen* in bestimmten Verbänden kann zur Erwartungssicherheit und somit zum Vertrauen beitragen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179 und vgl. Zucker 1986: 64).

Desweiteren kann *institutionalisiertes Vertrauen* auf der Ebene von vermittelnden Mechanismen basieren, welche eine Garantie für Austauschbeziehungen darstellen (vgl. Zucker 1986: 61 und Sydow 1998: 43f). Risiken werden durch formale Mechanismen reduziert und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit vor zukünftigen Enttäuschungen

bewahrt zu werden (vgl. Child et al. 2005: 58). Verträge und Gesetze können als intermediäre Mechanismen für eine rechtliche Absicherung dienen (vgl. Zucker 1986: 63f). Hinzu kommen intermediäre Mechanismen, welche Vertrauen über Dritte herstellen können (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179). Dabei kann es sich beispielsweise um vermittelnde Instanzen wie Gerichte, Gewerkschaften oder bestimmte Schlichtungsstellen handeln, die als Vermittler auftreten (vgl. Rompf 2015: 69). Durch Verträge werden Austauschbeziehungen koordiniert und Handlungsrisiken reduziert, sodass bei Vertragsbruch Leistungen gerichtlich beanstandet werden können (vgl. Sanders 2009: 34). Allerdings können nicht alle Einzelheiten perfekt in Verträgen schriftlich fixiert werden, sondern es entstehen immer vertragliche Lücken, die nicht geregelt worden sind. Alle Verträge „[...]“, die wir miteinander aushandeln, sind *unvollständig*“ (Sprenger 2007: 96). Verträge können somit keine absolute Sicherheit garantieren und nicht alle potentiellen Risiken abbauen, sodass immer eine gewisse, wenn auch reduzierte, Unsicherheit zurückbleibt (vgl. Sanders 2009: 34). Das gleiche gilt für Gesetze, welche ebenfalls nicht perfekt sind, und an der einen oder anderen Stelle im Laufe der Zeit nachgebessert werden müssen. Auch müssen Gesetze und Verträge durch *Personen* interpretiert werden, an denen sie dann ihre Handlungen ausrichten können. Somit besteht das Risiko einer unterschiedlichen Interpretation und Nutzung der intermediären Mechanismen (vgl. Lazaric/ Lorenz 1998: 13). Trotz der Grenzen von Verträgen und Gesetzen stellen diese grundsätzlich wichtige Mechanismen zur Erwartungssicherung dar und ermöglichen *institutionalisiertes Vertrauen*. Die Zugehörigkeit von *Unternehmen* zu bestimmten Branchen, Industrien und/ oder Sektoren nehmen Einfluss auf die Möglichkeit, dass sich Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern entwickeln kann, da sich spezifische institutionalisierte Praktiken innerhalb dieser größeren Systeme entwickeln können, welche rekursiv Einfluss auf die darin involvierten Akteure nehmen (vgl. Windeler/ Sydow 2001: 1042f). Gerade im Hinblick auf die Bildung und Funktionsfähigkeit von Kooperationsnetzwerken sind Rahmenbedingungen von Bedeutung, die sich als einen vertrauensförderlichen Faktor erweisen (Bracyk/ Heidenreich 2000: 477).

Insgesamt sind somit die „Sources of institutional-based trust are first of all traditions, professions, certifications, licenses, brand names, or memberships in certain associations“ (Sydow 1998: 43), wobei intermediäre Mechanismen wie Gesetze, Verträge und vermittelnde Instanzen ebenfalls von Bedeutung sind.

4.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die soziale Reproduktion von Handlungen durch das reziproke Verhältnis von Handlung und Struktur geprägt ist (vgl. Giddens 1988: 79) und Vertrauen „[...] zugleich Medium und Ergebnis der sozialen Praktiken der Akteure [ist]“ (Loose/ Sydow 1994: 177). In diesem Kontext ermöglicht Vertrauen eine Strukturierung der sozialen Praktiken (ebd.: 177f).

Die „Praktiken der Netzwerkorganisation“ erlauben eine Analyse des Ordnungsrahmens von Netzwerken, also wie die involvierten Akteure innerhalb des Netzwerks interagieren und die Beziehungen untereinander ausgestaltet werden (vgl. Windeler 2007: 355). Durch die vier Funktionsfelder (*Selektion, Allokation, Regulation* und *Evaluation*) kann eine Rekonstruktion der Projektstrukturen und der Handlungsweisen der Akteure erfolgen, welche als Heuristik zur systematischen Analyse ebendieser dienen soll. Die Handlungsweisen und Projektstrukturen nehmen in ihrer Form und Ausgestaltung wiederum Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken (vgl. Sydow 2010: 394). Jedoch beziehen sich Handlungen von Akteuren und bestehende Strukturen nicht nur wechselseitig aufeinander, sondern werden ebenfalls von institutionellen Umwelten beeinflusst (vgl. Ortmann et al. 2000b: 327). Aufgrund der rekursiv miteinander verbundenen Ebenen, lassen sich unterschiedliche Bezugsebenen, auf die sich Vertrauen einerseits als Objekt beziehen kann (Vertrauensobjekt: *Person/ Unternehmen/ System*) und auf die sich andererseits Vertrauen gründen kann, feststellen (Vertrauensquelle).

„Wir vertrauen in unterschiedlichen Kontexten auf je unterschiedliche Weise. Dieses Vertrauen ist zumeist auf einen ganz bestimmten Bereich begrenzt, geht nicht darüber hinaus und ist in seiner Reichweite beschränkt“ (Sprenger 2007: 67).

Jedoch bestehen komplexe Wechselwirkungen zwischen den Vertrauensobjekten (vgl. Müller 2009: 163), zwischen den Vertrauensquellen (vgl. Sydow 1998: 43) und zwischen Vertrauensobjekten und Vertrauensquellen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 180f). Im Folgenden soll die theoretische Verschränkung der Vertrauensobjekte mit den Vertrauensquellen als Basis für die empirische Analyse dienen.⁶⁸

Es ist daher bei den Vertrauensquellen beziehungsweise bei den Vertrauensobjekten von besonderer Bedeutung, welche der Vertrauensquellen bezogen auf das jeweilige

⁶⁸ Siehe Tabelle 2. Die Basis der empirischen Analyse von Vertrauen. Für die Umsetzung der Analyse siehe Kapitel 6.7. Die Umsetzung der Auswertung sowie Kapitel 7. Auswertung.

Vertrauensobjekt einen größeren Einfluss darauf nimmt, wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt.

Das *erfahrungsbasierte Vertrauen* basiert auf bereits gemachten positiven *Erfahrungen*. Das Verhalten des Vertrauensobjekts kann eine solche positive *Erfahrung* darstellen und lässt sich aufgrund der vergangenen *Erfahrungen* zukünftig erwarten, wobei immer das Risiko der potentiellen Enttäuschung von Vertrauen besteht (vgl. Zucker 1986: 60 und vgl. Sanders 2009: 33).

Aufgrund der im Vergleich zu anderen Industriezweigen recht geringen Größe des Offshore-Windenergiesektors wird davon ausgegangen, dass es bereits Erfahrungen zwischen den beteiligten Akteuren auf personeller sowie auf Unternehmensebene gibt.⁶⁹ Wenn es sich hierbei um positive Erfahrungen handelt, wird davon ausgegangen, dass diese die Entwicklung von *erfahrungsbasiertem Vertrauen* innerhalb des Kooperationsnetzwerks begünstigen.

Das *merkmalsbasierte Vertrauen* gründet auf Gemeinsamkeiten und auf angenommenen Ähnlichkeiten, welche zu einem Gefühl der gemeinsamen Identifikation mit jemand anderem beitragen können (vgl. Child et al. 2005: 57). Die Ähnlichkeiten und die als positiv assoziierten *Merkmale* können Rückschlüsse auf mögliche Handlungsweisen geben und somit die eigene Erwartungssicherheit stärken (vgl. Beckert 2002: 40 und vgl. Zou/ Park 2015: 311).

Besonders bei zeitlich begrenzten Kooperationsnetzwerken können *merkmalsbasierte Vertrauensformen* dazu führen, Handlungsweisen erwartbar zu machen und zur Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses beitragen (vgl. Duschek et al. 2005: 156).

Institutionalisiertes Vertrauen basiert auf routinierten Praktiken, die als Struktur selbst reproduziert werden und somit zur Erwartungssicherheit der Akteure beitragen (vgl. Martin 2011: 106). Somit entstehen institutionalisierte Strukturen, die durch formale Mechanismen wie Regeln und Verfahrensweisen umgesetzt werden und zur Stabilisierung von Erwartungen beitragen können (vgl. Zucker 1986: 61). Dabei kann es sich um institutionalisierte Formen wie Bildungsabschlüsse, Zertifikate, DIN-Normen, ISO-Standards sowie andere gesetzte standardisierte Verfahren handeln sowie um die Mitgliedschaft in bestimmten Verbänden (vgl. Lane/ Bachmann 1996: 386f und vgl. Loose/ Sydow 1994: 179). Desweiteren kann *institutionalisiertes Vertrauen* auf der Ebene von vermittelnden Mechanismen (Gesetze, Verträge und vermittelnde Instanzen) basieren, welche eine Garantie für Austauschbeziehungen darstellen (vgl. Zucker 1986: 61 und Sydow 1998: 43f). Grundsätzlich führt Institutionalisierung zu einer

⁶⁹ Siehe Kapitel 5.1 Entwicklungsstand des Offshore-Windenergiesektors.

Einschränkung von bestimmten Handlungsweisen und führt gleichzeitig dazu, dass eine Erwartungssicherheit für bestimmte Handlungen gewährleistet wird (vgl. Kieser/ Ebers 2006: 383f).

Da es sich beim Offshore-Windenergiesektor um einen recht neuen, sich noch am entwickelnden Bereich handelt (vgl. Jackwerth 2014: 20) wird im Folgenden davon ausgegangen, dass es wenig routinierte und institutionalisierte Formen gibt, auf die sich Vertrauen gründen kann.⁷⁰

Die Einschätzung der Bedeutung der Vertrauensquellen für die Fallstudie des Kooperationsnetzwerkes ist in der Farbe „Grün“ als stark und in „Rot“ als schwach ausgeprägt dargestellt.⁷¹ Die Einschätzung der Bedeutung wird innerhalb der Auswertung wieder aufgegriffen.⁷²

Die Handlungsweisen der in Kooperationsnetzwerken beteiligten Akteure sind kontingent und riskant, da die Handlungsweisen wechselseitig vom jeweils anderen abhängig und nur eingeschränkt vorhersagbar sind (vgl. Kühl/ Schnelle 2005: 203). „Vertrauen ist ein Weg, durch den trotz dieser Kontingenz Kooperation zustande kommt“ (ebd.). Wenn ein Vertrauensvorschuss geleistet und dieser erwidert wird, dann kann Vertrauen als neue Basis für zukünftiges Verhalten angenommen werden. Je häufiger Vertrauen in die Kooperation eingebracht und erwidert wird, desto wahrscheinlicher ist die Etablierung eines langfristigen Vertrauensverhältnisses (ebd.: 204). Allerdings besteht beim Vertrauen immer das Risiko, dass dieses enttäuscht werden kann (ebd.: 204). Vertrauensbeziehungen sind insofern in Kooperationsbeziehungen als fragil zu bezeichnen, da eine bestehende Vertrauensbeziehung leicht durch einen Missbrauch zerstört werden kann. Außerdem kann ein weiterer zukünftiger Missbrauch nicht ausgeschlossen werden (ebd.: 204-207). Grundsätzlich besteht innerhalb von Kooperationsnetzwerken die Möglichkeit, dass man sich nicht gegenseitig vertraut, da immer die potentielle Gefahr besteht, dass das eigene und/ oder firmeninterne Wissen und Know-How von anderen genutzt wird und zu einem Verlust von Wettbewerbsvorteilen führen kann (vgl. von der Oelsnitz 2005: 198f). Daher stellen besonders die Integration und Teilung von Wissen zentrale Herausforderungen in interorganisationalen Projekten dar (vgl. Sydow/ Duschek 2011: 151). Damit eine Informations- und Wissensteilung sowie damit verbunden wechselseitiges Lernen funktionieren kann, bedarf es einer intensiven Kommunikation (vgl. Anand/ Khanna 2000: 298). Gerade Vertrauen kann in diesem Kontext zu einer

⁷⁰ Siehe Kapitel 5. Der Offshore-Windenergiesektor.

⁷¹ Siehe Tabelle 2. Die Basis der empirischen Analyse von Vertrauen.

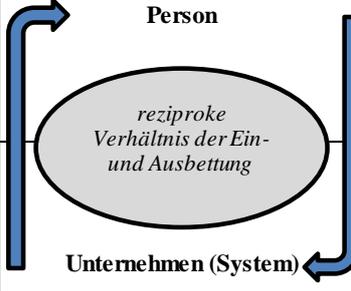
⁷² Siehe Kapitel 7. Auswertung.

effektiveren und effizienteren Zusammenarbeit führen (vgl. Blöcher 2015: 285). Gerade wenn verschiedene Akteure wie in Kooperationsnetzwerken beteiligt sind, kann Vertrauen ein Koordinationsprinzip darstellen (vgl. Duschek et al. 2005: 156), welches „[...] komplexe Realitäten sehr viel schneller und ökonomischer [reduziert] als Voraussage, Autorität oder Verhandlung“ (Powell 1996: 226). Daher können die Informations- und Wissensteilung sowie eine relativ offene Kommunikation als Ausdruck von Vertrauen interpretiert werden (vgl. Loose/ Sydow 1994: 184f).

„In other words, trust between partners should make them more willing to share information and so better inform their actions and decisions [...]“ (Child et al. 2005: 51).

Vertrauen ist jedoch nicht als ein abgeschlossener Prozess zu verstehen, sondern meint die permanente Bereitschaft der beteiligten Akteure, an demselben zu arbeiten, sodass die Bereitschaft als ein andauernder reflexiver Prozess verstanden werden muss (vgl. Möllering 2006: 100). Im folgenden Kapitel soll der Offshore-Windenergiesektor genauer beschrieben werden, um einen Überblick über das spätere Untersuchungsfeld zu ermöglichen, in dem das „FS8/MA-Projektbeispiel“ als Kooperationsnetzwerk zu verorten ist.

Tabelle 2. Die Basis der empirischen Analyse von Vertrauen

Vertrauensobjekt	Vertrauensquellen		
	erfahrungsbasiertes Vertrauen	merkmalsbasiertes Vertrauen	institutionalisiertes Vertrauen
Person  Unternehmen (System)	Positive Erfahrungen mit Personen in vergangenen und/ oder bestehenden Kooperationsprojekten	Gemeinsamkeiten, Stereotype, Sympathie, Sprache und weitere als positiv assoziierte Merkmale	Bildungsabschlüsse, Zertifikate, Mitgliedschaft in bestimmten Berufsgruppen
	Positive Erfahrungen mit Unternehmen in vergangenen und/ oder bestehenden Kooperationsprojekten	Gemeinsamkeiten, Reputation	Unternehmen: Industrie-Standards wie DIN-Normen und ISO-Standards, Mitgliedschaft in Verbänden; Intermediäre Mechanismen: Verträge, Gesetze & vermittelnde Dritte

Eigene Darstellung auf Grundlage von Sydow 1998: 44 und Loose/ Sydow 1994: 180.

5. Der Offshore-Windenergiesektor

Da die spätere Auswertung eine Analyse von Vertrauen in einem Kooperationsnetzwerk im Offshore-Windenergiesektor beinhaltet, wird im Folgenden zunächst ein allgemeiner Überblick über den deutschen Offshore-Windenergiesektor gegeben.⁷³ Hierzu werden unterschiedliche Akteursgruppen des Offshore-Windenergiesektors genauer betrachtet und ihre wichtigsten Charakteristika dargestellt. Die Akteursgruppen umfassen Werften⁷⁴, Reedereien⁷⁵, Betreiberunternehmen⁷⁶ und Zulieferer sowie Dienstleister⁷⁷. Da alle Akteursgruppen am „FS8/MA-Projektbeispiel“ beteiligt waren, dient eine Einordnung sowie eine detaillierte Betrachtung der Akteursgruppen dem Verständnis für die jeweiligen Perspektiven, Handlungen und Interessen der involvierten Akteure innerhalb des Projektes. Ebenfalls soll somit ein Überblick über die Struktur des Offshore-Windenergiesektors vermittelt werden, um die allgemeinen Herausforderungen des Sektors nachvollziehbar zu machen.⁷⁸

5.1 Entwicklungsstand des Offshore-Windenergiesektors

Zur maritimen Wirtschaft zählen insgesamt 380.000 Beschäftigte, die einen jährlichen Umsatz von ca. 50 Milliarden Euro erwirtschaften. Die Akteure der maritimen Wirtschaft gemessen an ihren Tätigkeitsfeldern sind allerdings sehr heterogen verteilt. Die Tätigkeitsfelder reichen vom Freizeit- und Tourismusbereich, über Werften, Zulieferer, Reedereien, Fischerei bis hin zur Meeresforschung (vgl. Bannasch 2011: 64).⁷⁹ Die maritime Wirtschaft ist insgesamt stark durch das globale Weltgeschehen beeinflussbar und reagiert besonders sensibel auf Krisen und konjunkturelle Schwankungen (vgl. BMWi 2015c: 1). Insgesamt erfolgt daher ein Umdenken beziehungsweise ein Wandel weg von traditionellen Geschäftsfeldern hin zu umweltfreundlichen Produkten und Technologien. In diesen können neue Marktpotentiale gesehen werden (BMWi 2015d: 1). Besonders der Offshore-Windenergiesektor bietet neue wachstumsstarke Marktsegmente, an denen sich verschiedene Akteure beteiligen wollen, um ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio zu erweitern. Bislang umfasst die primär von KMU dominierte Offshore-Windindustrie

⁷³ Siehe Kapitel 5.1 Entwicklungsstand des Offshore-Windenergiesektors.

⁷⁴ Siehe Kapitel 5.2 Die Werften.

⁷⁵ Siehe Kapitel 5.3 Die Reedereien.

⁷⁶ Siehe Kapitel 5.4 Die Betreiberunternehmen.

⁷⁷ Siehe Kapitel 5.5 Die Zulieferer und Dienstleister.

⁷⁸ Siehe Kapitel 5.6 Herausforderungen im Offshore-Windenergiesektor.

⁷⁹ Für eine detaillierte Auflistung siehe Bannasch 2011: 64.

rund 18.000 Beschäftigte, die im Jahr 2010 eine Wertschöpfung von 5.9 Milliarden Euro erzielen konnten (vgl. Stiftung Offshore-Windenergie 2015a: 1). Prognosen gehen von einem Stand der Beschäftigung bis zum Jahr 2021 von ca. 30.000 Personen aus, wobei der Anstieg der Wertschöpfung auf 22 Milliarden Euro beziffert wird (ebd.). Die Nutzung der Offshore-Windenergie findet primär in der ausschließlichen Wirtschaftszone (AWZ) statt. Insgesamt ist die maritime Wirtschaft das Ziel der nationalen Industriepolitik (vgl. Bass/ Ernst-Siebert 2007: 25). Denn die Ausbaupläne der Bundesregierung sehen vor, dass die Offshore-Windenergie bis zum Jahr 2020 bei 6.500 Megawatt und bis zum Jahr 2030 bei 15.000 Megawatt liegen soll (vgl. BMWi 2015a: 7). Bis Ende des Jahres 2015 sollen 3.000 Megawatt aus Offshore-Windenergieanlagen in das deutsche Stromnetz eingespeist werden (ebd.: 8). Derzeit sind 13 Offshore Windparks an Nord-und Ostsee in Betrieb, wobei noch nicht alle Windparks vollständig an das Stromnetz angeschlossen sind. Zwei Windparks befinden sich momentan im Bau, vier weitere sind genehmigt und zahlreiche weitere befinden sich noch im Genehmigungsverfahren (vgl. Stiftung Offshore-Windenergie 2015b: 1).

5.2 Die Werften

Allgemein umfasst der deutsche Schiffbau ca. 130 Werften. Bei diesen ist eine starke Küstenorientierung bei der Unternehmenskonzentration zu verzeichnen (vgl. VSM 2015a: 1f). Insgesamt gibt es um die 2700 Betriebe, welche verschiedene Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Schiffbau- und Meerestechnik anbieten. Der Gesamtumsatz wird auf 17 Milliarden Euro beziffert und bietet Arbeitsplätze für rund 80.000 Personen, die in diesem Bereich tätig sind und die eine enge Verbindung zum Schiffbau aufweisen (ebd.).

Im deutschen Seeschiffbau gibt es ungefähr 60 verschiedene Werften, zu denen sowohl KMU als auch größere Werften zählen (vgl. VSM 2015b: 1). Insgesamt sind um die 16.700 Personen im maritimen Seeschiffbau beschäftigt. Innerhalb der Werften haben sich acht verschiedene Werftgruppen mit über 20 Betrieben, die zum großen Teil mittelständisch geprägt sind, herausgebildet, um die eigenen Wettbewerbspositionen zu stärken und im Verbund flexibler auf Krisen und Herausforderungen reagieren zu können (ebd.).

Während die Werften bis 2008 einen großen Schwerpunkt ihrer Produktion im Bereich der Containerschiffe (2005 ca. 60 Prozent des Produktionsvolumens) hatten, sind diese 2010 nur noch von geringer Bedeutung. Den Großteil der Produktion bilden nun mit ca. 75 Prozent Yachten und Passagierschiffe (vgl. Ludwig et al. 2012: 27f). Insgesamt

erfolgt nach und nach eine Neuorientierung der Werften in Richtung Spezialschiffbau, die bis heute anhält und auch Spezialschiffe für die Offshore-Windindustrie beinhaltet (vgl. BMWi 2015b: 1 und vgl. Ludwig et al. 2012: 28). Prinzipiell ist der maritime Arbeitsmarkt somit einem starken Wandel unterworfen, der in einer „[...] Neuausrichtung der Werftenbranche und dem Ausbau der Offshore-Windenergie zum Ausdruck kommt“ (Steffens/ Dreßler 2014: 468). Es erfolgt eine Spezialisierung auf Nischenprodukte wie Spezialschiffe mit hohem Service und Technologieanteil (vgl. Ernst-Siebert 2007: 99). Marktpotentiale ergeben sich im Hinblick auf Service- und Wartungsdienstleistungen gerade beim Bau neuer Offshore-Windenergieanlagen und der dafür notwendigen Schiffe (vgl. Steffens/ Dreßler 2014: 471 und vgl. Ludwig et al. 2012: 89). Im internationalen Vergleich zeigt sich gerade in Deutschland eine erhöhte Nachfrage nach kleinen und spezialisierten Schiffen (vgl. Bass/ Ernst-Siebert 2007: 25). Allerdings vollzieht sich der Wechsel zum Bau von Spezialschiffen für den Offshore-Windenergiebereich langsam, sodass bis jetzt erst wenige Werften auf die Produktion und die Bereitstellung von Spezialschiffen umgestellt haben (vgl. Ludwig et al. 2012: 13). Einige andere Werften sind beim Bau von Großkomponenten wie beispielsweise Gründungsstrukturen beteiligt (ebd.: 32f). Insgesamt gibt es wenig gemeinsame Kooperation von Werften und Betreibern bei der Planung von Offshore-Windparks (ebd.). Es herrscht eine unterschiedliche

„[...] Einschätzung der Rolle der Werften hinsichtlich ihrer Beteiligung am Offshore-Windenergie-Geschäft einerseits und der Einschätzung der Windparkbetreiber zur Rolle der Werften andererseits“ (ebd.).

5.3 Die Reedereien

Innerhalb der deutschen Seeschifffahrt waren im Jahr 2013 insgesamt 95.000 Personen direkt bei Reedereien beschäftigt (vgl. VDR 2014: 36). Desweiteren wird davon ausgegangen, dass mindestens weitere 280.000 Beschäftigungsstellen indirekt von den Tätigkeiten der Reedereien abhängig sind. Die direkten Beschäftigten verfügen über eine Wertschöpfung von 11.1 Milliarden Euro im Jahr 2013 (ebd.).

Anhand der vorhandenen Schiffstypen der deutschen Reedereien lassen sich die favorisierten Geschäftsfelder bestimmen. Insgesamt gibt es drei verschiedene Kategorien von Schiffstypen: Passagierschiffe, Trockenfrachter und Tanker. Alle Arten von Passagierschiffen machen mit 3.2 Prozent am Gesamtanteil der Flotte der deutschen Reedereien nur einen kleinen Teil aus (ebd. 37). Innerhalb der Kategorie Trockenfrachter, welche mit 85,3 Prozent den größten Teil der vorhandenen Flotte einnimmt, zeigt sich, dass der dominierende Part die *Containerschiffe* mit 44,4 Prozent sind (ebd.: 37). In der Kategorie Tanker (11,5 Prozent) stellen die *Mineralöltanker* mit 7,2 Prozent den größten Teil der Flotte (ebd.: 37). Weltweit belegen deutsche Reedereien Platz 1 mit 29 Prozent Weltmarktanteil im Bereich der Containerschifffahrt und sind auf Platz 4 bei der weltweit größten Handelsflotte mit 7,9 Prozent (vgl. VDR 2015: 1). Traditionell fokussieren sich somit deutsche Reedereien auf das Fracht- und Autotransportgeschäft (vgl. Schulz 2009: 214f). Ergänzt wird das Frachtgeschäft durch den Transport von flüssigen Gütern wie Öl und Gas.

Der Bereich der Offshore-Wind-Schiffflotte wird nicht extra aufgeführt, wobei davon auszugehen ist, dass die Flottengröße im Vergleich zum Kerngeschäftsfeld relativ klein ausfällt. Es ist möglich, dass die wenigen vorhandenen Schiffe in der Rubrik *Bohrinselversorgungsschiffe (Offshore Supply Vessels)* auftauchen, welche nur 0,7 Prozent beträgt (vgl. VDR 2014: 37), weil die Bezeichnung Offshore Supply Vessel ebenfalls im Bereich der Offshore-Windindustrie verwendet wird.

Im Bereich der Offshore-Windnutzung betätigen sich bis zu 20 deutsche Reeder als Dienstleister (vgl. VDR 2012: 39). Die Tätigkeiten umfassen neben der Bereederung von Errichterschiffen auch die Herstellung, den Betrieb und die Beladung von Schwergutschiffen, die für den Transport der Materialien auf hoher See notwendig sind. Außerdem stellen sie auch Pontons und Kräne für verschiedene Fundamentstrukturen bereit (ebd.). Ebenfalls sind sie im Bereich der Personenbeförderung (Crew-Vessel) mit verschiedenen Schiffen und Helikoptern tätig, wobei zusätzlich verschiedene Sicherheits-, Service- und Wartungsfahrzeuge für die Offshore-Tätigkeiten konzipiert und gebaut werden. Neben dem Material und Personentransport gehören auch die

Gewährleistung von Safty- und Security-Aspekten sowie die Sicherstellung von medizinischen Vorsorge- und Notfallkonzepten dazu (ebd.).

Auch technologische und personaltechnische Voraussetzungen, für die Bereitstellung von unter anderem Errichterschiffen erschweren die Tätigkeiten im Offshore-Windenergiebereich.

„Allein die multifunktionale Verwendung und die Vielzahl der Systeme an Bord dieser Schiffe verlangen eine möglichst von Spezialisten geprägte, dennoch universell einsetzbare, vergleichsweise umfangreiche Besatzung“ (NSB 2015: 1).

Auch ist eine Finanzierung über die Banken sehr schwierig, da es für die Banken keine Sicherheit über langjährige Charterverträge gibt, sondern der Planungshorizont bei Charterverträgen sehr kurzfristig ist und sich meistens nur auf mehrere Monate erstreckt (vgl. Meyer 2014: 55). Hinzu kommt, dass Investitionsentscheidungen innerhalb des Offshore-Windenergiemarktes sowie das Anbieten von passgenauen Dienstleistungen aufgrund von nationalen und europäischen Rahmenbedingungen sehr komplex sind (vgl. NSB 2015: 1). Ebenfalls sind die Charterkosten für die Mehrzweck-, Spezial- und Errichterschiffe sehr hoch und hängen jeweils von den benötigten Eigenschaften und bereitgestellten technischen Komponenten ab, wie beispielsweise Tauchroboter, Helikopter-Deck und Kran zeigen (vgl. Meyer 2014: 54). Die Kosten bei Errichterschiffen der neuesten Klasse liegen zwischen 70.000 Euro und 145.000 Euro pro Tag (ebd.). Auch sind die Anschaffungskosten der verschiedenen Schiffstypen sehr hoch, da diese noch nicht standardisiert produziert werden. Das bedeutet, dass jedes Schiff eine eigene Sonderanfertigung darstellt, bei deren Bau die unterschiedlichen zukünftigen Anforderungen geklärt und definiert werden müssen (ebd.: 55).

Insgesamt ist der Tätigkeitsbereich im Offshore-Windenergiesektor für Reedereien sehr komplex ist und die Unternehmen vor eine Vielzahl an Herausforderungen stellt (vgl. NSB 2015: 1), da der Markt noch relativ jung ist und sich gerade erst entwickelt. Probleme bestehen besonders in der Finanzierung, den Kosten, der Planungssicherheit sowie in technologischen und personellen Herausforderungen. Hinzu kommt, dass die Reeder, welche im Offshore-Windenergiesektor bereits tätig sind oder sein wollen, in sehr starker Abhängigkeit von Genehmigungs- und Bauverfahren bei den Offshore-Windenergieanlagen stehen, sodass zeitliche Verzögerungen massive Auswirkungen auf diese haben und eine stärkere Fokussierung auf dieses Marktsegment erschweren könnten (vgl. Gaugele/ Kammholz 2013: 1 und vgl. VDR 2014: 14).

5.4 Die Betreiberunternehmen

In Deutschland gibt es über 1150 verschiedene Stromlieferanten, wobei das Marktgeschehen durch wenige große Energieversorgungsunternehmen bestimmt wird (vgl. Schuhmacher/ Würfel 2015: 35). Die marktdominierenden Energiekonzerne sind RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW, welche zusammen 2009 einen Marktanteil von 44 Prozent ausmachten (vgl. BDEW 2013: 1). Hinzu kommen die großen Regionalversorger wie EWE, Rheinenergie und MVV (vgl. Schuhmacher/ Würfel 2015: 35). Auch nimmt die Bedeutung von kleinen regionalen Versorgern wie von Stadtwerken zu (vgl. Bontrup/ Marquardt 2015: 56).

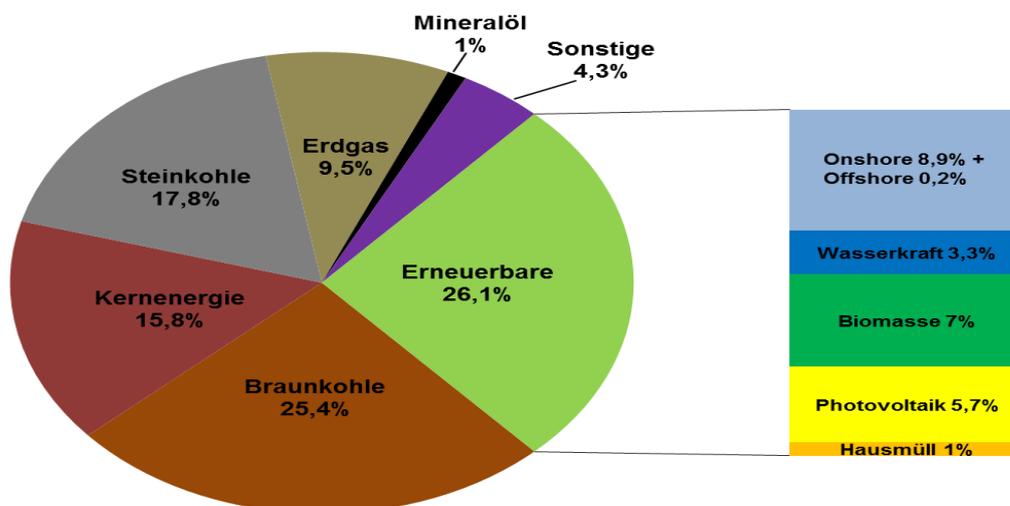
Der Ausstieg aus der Atomenergie und die langsame Abkehr von fossilen Brennstoffen führen zu Umbau und massiven Veränderungen. Auf diese müssen sich besonders die großen Betreiberunternehmen einstellen (vgl. Staab 2013: 4f). Mittel- und langfristige muss somit ein Wechsel hin zu den erneuerbaren Energien getätigt werden, welche aktuell einen Anteil von 26,1 Prozent an der gesamten Bruttostromerzeugung im Jahr 2014 haben. Der Anteil der Offshore-Windenergie nimmt mit 0,2 Prozent bislang nur einen sehr geringen Raum an der gesamten Bruttostromerzeugung ein.⁸⁰ Allerdings handelt es sich um einen Bereich, der erst seit dem Jahr 2013 überhaupt statistisch erfasst wird und sich langsam entwickelt. Die Energiekonzerne RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW sind nach wie vor in alten Strukturen der Energiegewinnung durch Braun- und Steinkohle und im Atomstrom verankert (vgl. Bontrup/ Marquardt 2015: 197f), sodass insgesamt kein rechtzeitiger Ausbau der erneuerbaren Energien und insbesondere der Offshore-Windenergie erfolgte (ebd.: 200). Der Um- und Ausbau der erneuerbaren Energien erfordert von den Energiekonzernen hohe Investitionssummen, welche für den Ausbau der Offshore-Windenergie besonders hoch ausfallen. Allerdings fehlen aufgrund von Rentabilitätsproblemen in den Kerngeschäftsfeldern notwendiges Eigenkapital, um den Um- und Ausbau des Geschäftsportfolios weiter voranzutreiben (ebd.: 260). Jedoch wäre besonders durch die gesetzten Anreize des Erneuerbaren-Energie-Gesetzes (EEG) ein schnellerer Ausbau insbesondere von Offshore-Windenergie lohnenswert, um möglichst hohe Mitnahmeeffekte zu erzielen. Nach dem EEG lassen sich für die Betreiber unterschiedliche Energie-Einspeise-Vergütungssätze wählen, wenn die Inbetriebnahme des Offshore-Windparks bis 31.12.2017 erfolgt. Seit 2012 ist es möglich, eine garantierte Einspeisevergütung von 19 Cent/ kWh für acht Jahre zu bekommen, wobei nach diesen acht Jahren der Vergütungssatz auf 3,5 Cent/

⁸⁰ Siehe Abbildung 2. Anteil der erneuerbaren Energien an der Bruttostromerzeugung 2014.

kWh fällt und somit kaum noch rentabel ist (vgl. Steffens/ Dreßler 2014: 508). Alternativ kann ein konventionelles Modell benutzt werden, welches 15 Cent/ kWh über einen Zeitraum von 12 Jahren abwirft (ebd.). Ab dem 01.01.2018 greift nur noch das konventionelle Einspeisemodell, wobei eine jährliche Degression von sieben Prozent hinzukommt. Neben den Problemen in der Finanzierung solcher Projektvorhaben bestehen auch technische Herausforderungen. Die Herstellung der Netzanbindung der Offshore-Windenergieanlagen, die Errichtung von Offshore-Umspannwerken und die fristgerechte Verlegung von Seekabeln stellen große Herausforderungen für den Betrieb von Offshore-Windenergieanlagen dar (vgl. Geber 2014: 280). Auch Rahmenbedingungen wie umweltrechtliche Standards und lange Genehmigungsverfahren der Offshore-Windenergieparks führen sowohl zu technischen Herausforderungen als auch zu hohen Kosten

Zukünftig können Kosten des Baus, der Inbetriebnahme und der Versorgung von Offshore-Windenergieanlagen durch technische und logistische Weiterentwicklungen reduziert werden. Hierfür ist jedoch eine engere Kooperation aller beteiligten Akteure nötig sowie eine technologische Weiterentwicklung, um Kosten zu reduzieren und höhere Investitionsanreize zu schaffen. Prinzipiell ist der Offshore-Windenergiemarkt für die Energieversorgungsunternehmen mit erheblichen Herausforderungen und Unsicherheiten verbunden. „Im Segment Offshore-Wind besteht derzeit eine erhebliche Marktunsicherheit“ (Jandke et al. 2013: 66).

Abbildung 2. Der Anteil der erneuerbaren Energien an der Bruttostromerzeugung 2014



Eigene Darstellung auf Grundlage von AGE B 2015: 1.

5.5 Die Zulieferer und Dienstleister

Die Arbeit an Offshore-Windenergieanlagen ist im Gegensatz zu Onshore-Windenergieanlagen viel komplexer und weist deutlich mehr Herausforderungen auf. Viele industrielle Dienstleistungen, die für den Bau, Betrieb und die Wartung von Offshore-Windenergieanlagen benötigt werden, sind nicht primär dem traditionellen Angebotsportfolio der maritimen Unternehmen zuzuordnen, sondern werden durch Zulieferer und Dienstleister aus anderen Branchen erbracht (vgl. Pohl 2013: 20). Es ergeben sich gerade durch die vielen verschiedenen spezifischen Herausforderungen Chancen für die einzelnen Zulieferer und Dienstleister, wenn sie ihr spezialisiertes Wissen und Know-How in Produkte und/ oder Dienstleistungen kanalisieren können, um den Bedarf an Lösungen im Offshore-Windenergiesektor zu decken. Aufgrund der multiplen Herausforderungen innerhalb des Sektors und deren Komplexität können besonders spezialisierte KMU profitieren, indem sie ihr Angebotsportfolio erweitern und sich einen neuen Markt erschließen (vgl. Bass/ Ernst-Siebert 2007: 25). Gerade im Bereich der Wartung und Reparatur der Offshore-Windenergieanlagen entwickeln sich gerade neue Dienstleistungsbereiche ebenso wie im Bereich der Informationstechnik (IT)-gestützten Steuerung und Optimierung der Anlagen (vgl. Pohl 2013: 23).

Eine detaillierte Einordnung der Zulieferer beziehungsweise Dienstleister für den Offshore-Windenergiesektor ist jedoch nur schwierig durchzuführen, da

„[...] die Branche und vor allem deren Zulieferer keine eigene Wirtschaftsgruppe bilden, sondern im Wesentlichen dem großen Industriezweig des Maschinen- und Anlagenbaus zuzurechnen sind“ (ebd.: 20).

Im Zulieferbereich, aus dem besonders der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Elektrotechnik- und Elektronik wichtig für die Windenergieanlagen sind, haben sich viele Unternehmen im westlichen beziehungsweise südwestlichen Binnenland angesiedelt (vgl. VSM 2015a: 1f). Die Standorte der Unternehmen umfassen vor allem Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen. Die Zulieferindustrie profitiert nicht nur an den küstennahen Bundesländern wie Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen und Hamburg, sondern auch weit im Binnenland. Allgemein profitieren vor allem die Zulieferbetriebe aus dem Stahl- und Maschinenbau durch die Herstellung der Windenergieanlagen (vgl. Maubach 2014: 44). Insgesamt beziehen die großen Windenergieanlagenhersteller ihre Produkte von Zulieferfirmen aus Deutschland (vgl. Hirschl et al. 2011: 20).

Einen Großteil des Umsatzes erwirtschaften die Zulieferer und Dienstleister besonders über Exporte ins Ausland. Auffällig ist jedoch, dass ein Großteil der installierten Windenergieanlagen in Deutschland auch in Deutschland gefertigt wurde (vgl. Pohl 2013: 22). Viele deutsche KMU gehören in ihren Spezialgebieten zu den Weltmarktführern (vgl. Bass/ Ernst-Siebert 2007: 25), wobei auch große Unternehmen wie Siemens Wind Power im Jahr 2014 den Platz 2 und Enercon Platz 5 im Ranking der weltweit führenden Windkraftanlagenhersteller belegten (vgl. GlobalData 2015: 1). Im Bereich der Offshore-Windräder ist Siemens sogar Weltmarktführer und kommt in Deutschland auf einen alleinigen Marktanteil von 52,1 Prozent (vgl. Wirtschaftswoche 2014: 1).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass gerade Unternehmen aus anderen Branchen versuchen, sich über neue Produkte und/ oder Dienstleistungen wie beispielsweise Komponententeile für Windenergieanlagen einen Marktzugang zu verschaffen (vgl. Pohl 2013: 20). „Mittelfristig ist davon auszugehen, dass die Zulieferindustrie im Offshore-Windmarkt die Fertigungskapazitäten maßgeblich ausbauen wird“ (KPMG 2010: 51). Denn gerade der Offshore-Windenergiemarkt stellt ein wachstumsstarkes Marktsegment für die Zulieferindustrie dar, an dem sie partizipieren wollen (vgl. BMWi 2015d: 1). Auch wenn es sich um Offshore-Windenergieanlagen handelt, ist aufgrund der verschiedenen sich notwendigerweise beteiligenden Unternehmen aus diversen Branchen keine reine nördlich orientierte Unternehmensclusterung erkennbar. Stattdessen bedarf es aufgrund der multiplen Herausforderungen für die Offshore-Windenergieanlagen einer interdisziplinären Zusammenarbeit, in die unterschiedliches Know-How und Spezialkenntnisse eingebracht werden.

5.6 Herausforderungen im Offshore-Windenergiesektor

Zum Ende des Kapitels des Offshore-Windenergiesektors werden die aktuellen Herausforderungen des Sektors skizziert, da auf einige dieser Herausforderungen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ Antworten gefunden werden sollen. Im Kontext des Offshore-Windenergiesektors bestehen multiple Herausforderungen. Besonders wichtig ist die Weiterentwicklung von Technologien, um einerseits Kosten zu senken und andererseits adäquate Lösungen für die Installation, den Betrieb und die Versorgung von Offshore-Windenergieanlagen zu schaffen. Je größer die Anlagen für den geplanten Ausbau werden, desto größer sind die technischen Herausforderungen an die Gründungsstrukturen sowie deren Installationsverfahren (vgl. Briese/ Westhäuser 2013: 28).

Aktuell lassen sich verschiedene Gründungsstrukturen unterscheiden, deren Einsatz unter anderem abhängig von Wassertiefe, Bodenbeschaffenheit und Größe der Windenergieanlagen ist (vgl. BMWi 2015a: 19f).⁸¹ Ebenfalls wird durch eine Weiterentwicklung der Gründungsstrukturen versucht, die Kosten der Installationsverfahren zu reduzieren. Neben den Gründungsstrukturen an sich sind auch unterschiedliche Installationsverfahren im Hinblick auf Umweltschutzbestimmungen von großer Bedeutung. Zum überwiegenden Teil werden die Gründungsstrukturen mittels Rammung im Meeresboden fixiert. Jedoch hat der Schall, der bei der Rammung entsteht, einen negativen Einfluss auf die einheimische Fauna insbesondere beim Schutz des Schweinswals, sodass der Grenzwert von 160 Dezibel in 750 Metern Entfernung bei der Rammung nicht überschritten werden darf (ebd.: 28f). Zur Lösung dieses Problems existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Schallminimierungstechnologien⁸², wobei es für die Zukunft noch nicht absehbar ist, welche Technologie sich am Markt durchsetzt (vgl. BMWi 2015a: 28 und vgl. Koschinski/ Lüdemann 2014: 41).

Es bestehen somit verschiedene technologische Herausforderungen bei der Installation von Offshore-Windenergieanlagen, insbesondere bei den Gründungsstrukturen, den Installationsverfahren und beim Schallschutz. Auch ist es für den Betrieb der Offshore-Windenergieanlagen notwendig, dass ein zeitnahe Netzanschluss der Offshore-Windparks erfolgen kann (vgl. BMWi 2015a: 8). Ebenfalls sind zukünftige Kostensenkungspotentiale sowie standardisierte Bauverfahren von großer Bedeutung, welche in der gesamten Wertschöpfungskette etabliert werden müssen, um entlang dieser die Kosten für den Bau, den Betrieb und die Versorgung reduzieren können (vgl.

⁸¹ Für einen detaillierten Überblick über die Gründungsstrukturen siehe BMWi 2015a: 19f.

⁸² Für einen detaillierten Überblick über die Schallminimierungstechnologien siehe BMWi 2015a: 28.

Briese/ Westhäuser 2013: 31). Desweiteren bestehen Herausforderungen in der gesamten Logistikkette und in der Finanzierung der Milliarden Euro teuren Bauvorhaben (ebd.: 27). Ferner müssen FuE-Aktivitäten verstärkt werden, um die technologischen Herausforderungen zukünftig lösen zu können und Kosten zu reduzieren. Darüber hinaus müssen die derzeit bestehen Marktunsicherheiten im Offshore-Windenergiesektor reduziert werden, um Wachstum und Innovationen zu ermöglichen (vgl. Jandke et al. 2013: 66).

Grundsätzlich bestehen unterschiedliche Herausforderungen für die beteiligten Akteure wie Werften, Reedereien, Betreiberunternehmen, Zulieferer und Dienstleister im Offshore-Windenergiesektor. Bei vielen der Akteure vollziehen sich die Veränderungen aufgrund ihres traditionellen Kerngeschäftes nur langsam. Beispielsweise stellen Betreiberunternehmen nur langsam auf die Offshore-Windenergie um und Werften beginnen erst mit dem Bau von Spezialschiffen und standardisierten Produktionsverfahren. Auch besteht bislang nur wenig gemeinsame Kooperation von Werften und Betreiberunternehmen (vgl. Ludwig et al. 2012: 13). Für die Reeder ist dieses Marktsegment ebenfalls noch relativ neu und stellt bislang nur einen sehr geringen Teil des eigenen Produktportfolios dar, da das eigene traditionelle Kerngeschäft im Bereich der Containerschiffahrt besteht. Probleme, sich stärker in diesem Segment zu engagieren, bestehen für Reeder besonders in der Finanzierung, den bestehenden hohen Kosten und der Planungsunsicherheit. Unternehmen aus anderen Branchen sehen das Feld der Offshore-Windenergie als ein lohnendes ergänzendes Marktumfeld, um ihre eigenen Produkte und/ oder Dienstleistungen als Zulieferer/ Dienstleister anbieten zu können (vgl. Pohl 2013: 20). Besonders aufgrund der vielfältigen technischen Herausforderungen für die Offshore-Windenergieanlagen werden besonders ihre Spezialkenntnisse und ihr Know-How benötigt, um Lösungen zu finden. Damit der Ausbau der Offshore-Windenergie weiter vorangetrieben werden kann, bedarf es eines interdisziplinären Erfahrungsaustauschs zwischen Wissenschaft und Industrie sowie zwischen den verschiedenen Akteuren (vgl. Falk/ Wagner 2013: 46). Der Offshore-Windenergiesektor stellt

„[...] ein völlig neues Technologiefeld dar, das in vielen Bereichen Schnittstellen zu anderen Branchen wie der maritimen Technologie, der Logistik, der Automobilwirtschaft und der Luftfahrt aufweist und die Kompetenzen dieser Branchen miteinander verknüpfen muss, um gemeinsam die Herausforderungen im Bereich Offshore-Wind lösen zu können“ (WAB 2011: 8).

6. Methodik

Grundsätzlich lassen sich verschiedene quantitative und qualitative Forschungsmethoden unterscheiden, deren Anwendung je nach Forschungsfeld und Untersuchungsfrage bestimmt wird. Einerseits lassen sich Netzwerke über eine formale Netzwerkanalyse untersuchen. Das Ziel der formalen Netzwerkanalyse ist die Sichtbarmachung von Strukturen und die Analyse von spezifischen Mustern (vgl. Weyer et al. 2014: 113). Es wird versucht, mit Hilfe quantitativer Messmethoden formale Beziehungsgeflechte nach unter anderem Stärke, Größe und deren Art innerhalb des Netzwerks zu untersuchen (vgl. Weyer 2014a: 51f). Die formale Netzwerkanalyse eignet sich jedoch nicht, um die Beziehungsqualitäten zwischen den beteiligten Akteuren zu untersuchen (vgl. Weyer et al. 2014: 114). Ebenso lassen sich nur statistische Momentaufnahmen machen, welche Ergebnisse zu bestimmten Zeitpunkten liefern. Auch bei einem Vergleich über mehrere Jahre lassen sich weder die Qualität der Beziehungen noch die einzelnen Entwicklungen aufzeigen, die zu Veränderungen geführt haben (ebd.).

Im Gegensatz zu formalen Netzwerkanalysen eignen sich qualitative Herangehensweisen besonders gut, um die innere Logik von Netzwerken zu analysieren. Diese liefern

„[...] eine ‚dichte‘ Beschreibung der Verhandlungs- und Koordinationsprozesse [...], die zwischen den Netzwerk-Akteuren stattfinden; hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie [...] Netzwerke funktionieren und worin die spezifische Qualität dieses Typus der Handlungskoordination besteht“ (Weyer 2014b: 213).

Durch die gezielte Einzelfallanalyse lassen sich Mechanismen von Vertrauen innerhalb der interorganisationalen Kooperationsbeziehungen aufdecken und analysieren, wobei besonders die Handlungskoordination und die strukturelle Rahmung des Einzelfalls von Bedeutung ist (ebd.: 233).⁸³ Gerade im Hinblick auf die Beantwortung der Untersuchungsfrage, **wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt**, eignet sich also ein qualitativer Zugang zur Empirie besonders gut, auch wenn durch die qualitative Methode nicht geklärt werden kann, inwiefern die aufgedeckten Effekte signifikant sind (ebd.: 228).

Die Analyse der Fragestellung erfolgt anhand der Einzelfallstudie des „FS8/MA-Projektbeispiel“, bei dem verschiedene Akteure wie Werften, Reedereien, Betreiber, Zulieferer, Dienstleister und Verbände beteiligt waren, um Dienstleistungspotenziale

⁸³ Siehe Kapitel 6.1 Einzelfallstudien.

während des Betriebes von Offshore-Windenergieanlagen zu identifizieren und diese in der Praxis umzusetzen.⁸⁴ Für die Befragung der beteiligten Akteure eignet sich besonders das leitfadengestützte Experteninterview, um Handlungsweisen und Wissen von Experten zu rekonstruieren, Muster erkennbar zu machen und Strukturen zu analysieren (vgl. Meuser/ Nagel 2009a: 472 und Meuser/ Nagel 1991: 447).⁸⁵ Eine besondere Herausforderung für die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews besteht vor allem im entsprechenden Feldzugang und in der angemessenen Interviewführung.⁸⁶ Bei der Umsetzung der leitfadengestützten Interviews sind fünf Interviews mit am „FS8/MA-Projektbeispiel“ teilnehmenden Akteuren geführt werden, wobei die Auswahl der Interviewpartner darauf abzielte, aus jedem Tätigkeitsbereich der Akteure einen Vertreter zu interviewen. Drei Interviews konnten face-to-face und zwei als Telefoninterviews geführt werden. Die Konzeption des Interviewleitfadens orientierte sich an der Stellung der Interviewten innerhalb des Projektes aufgeteilt in Projektleitung und Projektpartner. Bei der Konzeption der Interviewleitfäden wurden die vier „Praktiken der Netzwerkorganisation“ und die Vertrauensobjekte und Vertrauensquellen berücksichtigt.⁸⁷ Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt die Auswertung der Interviews durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Diese ermöglicht aufgrund des systematischen regelgeleiteten Auswertungsverfahrens eine Verschränkung von induktiven empirisch gebildeten Kategorien und theoriegeleiteten deduktiven Kategorien besonders gut, sodass gleichzeitig die theoretischen Grundannahmen und auch neue Informationen in die Auswertung aufgenommen werden können (vgl. Mayring 2012: 474 und vgl. Steigleder 2008: 170).⁸⁸

Grundsätzlich erfolgt die Umsetzung der Auswertung anhand der Bildung von Paraphrase, Generalisierung, Kategorie, Hauptkategorie und Dimension. Die vier Hauptkategorien der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ (*Selektion, Allokation, Regulation* und *Evaluation*) und die drei Vertrauensquellen (*erfahrungsbasiertes, merkmalsbasiertes* und *institutionalisiertes Vertrauen*) der Dimension „Vertrauen“, welche sich jeweils auf die Vertrauensobjekte (*Person, Unternehmen/ System*) beziehen, bilden den Rahmen, in dem die Auswertung erfolgt. Mit Hilfe der insgesamt 12 Hauptkategorien erfolgt eine strukturierte deduktive Herangehensweise an das Datenmaterial, wobei die detaillierte Sichtbarmachung von

⁸⁴ Siehe Kapitel 6.2 Das „FS8/MA-Projektbeispiel“.

⁸⁵ Siehe Kapitel 6.3 Leitfadengestütztes Experteninterview.

⁸⁶ Siehe Kapitel 6.4 Interviewführung.

⁸⁷ Siehe Kapitel 6.5 Umsetzung des leitfadengestützten Experteninterviews.

⁸⁸ Siehe Kapitel 6.6 Methode.

weiteren Kategorien durch induktive Kategorienbildung aus dem Datenmaterial heraus ebenfalls Berücksichtigung findet. Bei der Auswertung werden Elemente der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ innerhalb der Dimension „Vertrauen“ berücksichtigt, um eine praxisorientierte Rekonstruktion von Projektstrukturen des „FS8/MA-Projektbeispiel“ zu ermöglichen, die in ihrer Form und Ausgestaltung Einfluss auf die Vertrauensmuster innerhalb des Projektes nehmen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 177).⁸⁹ Durch dieses Vorgehen soll die Beantwortung der Untersuchungsfrage, **wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt**, gewährleistet werden.

6.1 Einzelfallstudien

Siegfried Lamnek unterscheidet in seiner Typologie von Einzelfallstudien, in denen es in der Regel um Personen geht, anhand von vier Bezugspunkten: Einzelperson, soziales Aggregat, Binnenstruktur und Außenkontakte (vgl. Lamnek 1995: 29).

Eine erste Differenzierung erfolgt in der Art des untersuchten Falls, also ob es sich um Einzelpersonen oder um ein soziales Aggregat handelt (ebd.: 28). Bei einer Einzelperson erfolgt häufig eine Befragung hinsichtlich ihrer Biografie. Bei sozialen Aggregaten handelt es sich um Personenkonstellationen, die mindestens aus zwei Personen bestehen und deren Handlungen und Interaktionen untersucht werden (ebd.: 28f).

Ein zweites Unterscheidungskriterium erfolgt in Bezug auf die Binnenstruktur und Außenkontakte, welche entweder durch Einzelpersonen oder soziale Aggregate determiniert sind.⁹⁰ Wenn es sich beim Untersuchungsgegenstand um Einzelpersonen handelt und die Binnenstruktur für die Fragestellung im Fokus steht, dann handelt es sich meistens um eine Biografische-Forschung in der sozioökonomische und historische Determinanten nur am Rande von Bedeutung sind (ebd.). Wenn die Außenkontakte von Einzelpersonen im Forschungsinteresse liegen, dann werden die Interaktionen des ursprünglichen Individuums zu einzelnen oder mehreren Individuen untersucht (ebd.: 30f).

Soziale Aggregate sind eine die Untersuchungsfrage betreffende Gruppe von Personen wie zum Beispiel in einem Unternehmen. Ziel bei der Betrachtung der Binnenstruktur von sozialen Aggregaten ist die Struktur der Interaktionen.

⁸⁹ Siehe Kapitel 6.7 Die Umsetzung der Auswertung.

⁹⁰ Siehe Tabelle 2. Typen von Fallstudien nach zwei ausgewählten Dimensionen (Lamnek 1995: 29).

„Ziel solcher Untersuchungen ist die Auffindung von Interaktionsmustern der Komponenten eines sozialen Aggregats bzw. von Organisations- und Herrschaftsmustern“ (ebd.: 32).

Bei den Außenkontakten von sozialen Aggregaten werden soziale Aggregate als Ganzes betrachtet, wobei die Außenkontakte der Untersuchungseinheit im Zentrum liegen (ebd.: 33). Durch die Analyse der Außenkontakte wird versucht, Erklärungen für bestimmte Phänomene zu finden, wie beispielsweise das Verhalten verschiedener amerikanischer Behörden zur Zeiten der Kubakrise. Aus der Analyse des Verhaltens der Akteure zueinander sollen mögliche Erklärungsmuster für die Entstehung neuer Krisen abgeleitet werden (ebd.: 33).

Im Folgenden wird beim „FS8/MA-Projektbeispiel“ von einem sozial abgeschlossenen Aggregat ausgegangen, in dem primär die Binnenstrukturen untersucht werden. In diesem Fall handelt es sich jedoch, um eine idealtypische Abgrenzung, da unterschiedliche Unternehmen innerhalb dieses Projektes beteiligt sind, die jeweils in multiple Kontexte eingebettet sind und jeweils Unternehmen mit einer eigenen Binnenstruktur repräsentieren. Auch sind die Grenzen des „FS8/MA-Projektbeispiel“ zu anderen Projekten fließend, da starke Wechselbeziehungen vorhanden sind, die sich auf die Handlungen der Akteure innerhalb des Untersuchungsobjektes auswirken, sodass diese in der späteren Auswertung Berücksichtigung finden. Einzelfallstudien können auf der Analyseebene mehrere Individuen umfassen, die als ein Untersuchungsfall gewertet werden. Bei Einzelfallstudien wird unter anderem das Zusammenspiel der Akteure und Entscheidungsprozesse untersucht (vgl. Schnell et al. 2011: 242). Auf die Vergleichsoption mit einem weiteren Fall wird in dieser Arbeit verzichtet, da eine weitere Erhebung mit einem zu hohen finanziellen Aufwand verbunden wäre und die Zielsetzung der Arbeit auf eine tiefgehende Analyse eines Einzelfalls abzielt (ebd.). Die Einzelfallstudie ermöglicht eine Rekonstruktion von Handlungsmustern innerhalb eines gesetzten strukturellen Rahmens wie dem „FS8/MA-Projektbeispiel“. Damit eignet sich die Einzelfallstudie besonders gut, um die Rolle und den Einfluss von Vertrauen auf die Handlungen der involvierten Akteure zu untersuchen. Außerdem eignet sie sich auch besonders für eine Analyse der Beziehungen zwischen Handlung und Struktur (vgl. Lamnek 1995: 34).⁹¹ Ebenfalls sollen Einzelfallstudien offen für Interpretationen und Typisierungen sein (ebd.). Prinzipiell ermöglichen Fallstudien durch ihren explorativen Charakter eine tiefgehende Analyse und können besonders dann zu einem besseren Verständnis beitragen, wenn es sich um komplexe Sachverhalte

⁹¹ Siehe Kapitel 4.1 Methodologie oder die Dualität von Struktur und Handlung.

handelt (vgl. Yin 2012: 4f). Einzelfallstudien eignen sich aufgrund ihres offenen und interpretativen Charakter besonders für qualitative Analysen (vgl. Mayring 2010a: 23).

6.2 Das „FS8/MA-Projektbeispiel“

Das „FS8/MA-Projektbeispiel“ stellt den in dieser Arbeit zu untersuchenden Einzelfall dar. Das Ziel des „FS8/MA-Projektbeispiel“ ist es, Dienstleistungen für die Offshore-Windindustrie zu entwickeln. Grundsätzlich lassen sich Dienstleistungen anhand ihrer strukturellen Merkmale von Sachgütern unterscheiden. Dienstleistungen sind immateriell und somit nicht Lager- und Transportfähig (vgl. Wiesner/ Sponholz 2007: 9f). Auch ist die Leistungsfähigkeit des Anbieters in Form von Wissen beziehungsweise Know-How notwendig, um eine bestimmte Dienstleistung überhaupt anbieten zu können (vgl. Bruhn/ Meffert 2002: 6). Desweiteren besteht eine Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess. Für die konkrete Leistungserbringung ist somit besonders das Spannungsverhältnis von Kunde und Anbieter entscheidend, wobei eine enge Abstimmung beider Parteien geboten ist, um wechselseitige Erwartungen in der prozessartigen Leistungserbringung zu berücksichtigen (vgl. Wiesner/ Sponholz 2007: 10). Da Dienstleistungen deutlich stärker individuell auf Kundenwünsche abgestimmt werden als standardisierte Produkte, ist besonders der wechselseitige Austausch von Bedeutung (vgl. Rossmann 2010: 62). Kunden sind somit nicht mehr reine Konsumenten, sondern gestalten aktiv potentielle Lösungen mit. Dabei ist es besonders entscheidend inwiefern auch sensible Informationen ausgetauscht werden, um eine optimale Lösung zu erreichen (ebd.: 63). Gerade in Kooperationsnetzwerken, wie dem „FS8/MA-Projektbeispiel“, in dem es um Dienstleistungen geht, spielt Vertrauen daher eine wichtige Rolle.

„Die Bedeutung von Vertrauen in Kundenbeziehungen ist folglich in Service-und Lösungsgeschäften deutlich höher einzustufen als in transaktionalen Produktgeschäften“ (ebd.).

Um potentielle Dienstleistungen entwickeln zu können, waren an dem Projekt insgesamt ca. 32 verschiedene Akteure beteiligt, wobei wohl nicht alle Akteure zur selben Zeit im Projekt beteiligt waren. Die Zusammenarbeit auf der Ebene der Wertschöpfungskette umfasst dabei sowohl horizontale, vertikale als auch laterale Elemente. Die Projektdauer betrug 28 Monate, sodass es sich um ein zeitlich begrenztes Kooperationsnetzwerk handelt. Die primäre Zielgruppe des Projektes sind KMU mit einer maritimen Ausrichtung zur Offshore-Windenergie. Beim „FS8/MA-

Projektbeispiel“ handelt es sich um Vorhaben einer Forschungsgemeinschaft, welches durch U28 über U27 eingebracht und durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWI) gefördert wurde. Durchgeführt wurde das Projekt durch die zwei Projektkoordinatoren U6-P1 und U1-I1.⁹²

Abbildung 3. Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“

Initiatoren	FS8-MA-U27	FS8-MA-U28							
Projektkoordinatoren	Steuerungskreis FS8/MA-U2-I1	Steuerungskreis FS8/MA-U6							
Werften	Steuerungskreis FS8/MA-U1-I1	Steuerungskreis FS8/MA-U7	FS8/MA-U9	FS8/MA-U17	FS8/MA-U12				
	FS8/MA-U29	FS8/MA-U30							
Reederei	Steuerungskreis FS8/MA-U4-I1	FS8/MA-U15	FS8/MA-U10	FS8/MA-U13	FS8/MA-U14	FS8/MA-U11			
Betreiber	Steuerungskreis FS8/MA-U3-I1	FS8/MA-U24	FS8/MA-U25	FS8/MA-U26					
Zulieferer/ Dienstleister/ Verbände	FS8/MA-U5-I1	FS8/MA-U8	FS8/MA-U16	FS8/MA-U18	FS8/MA-U23				
	FS8/MA-U19	FS8/MA-U20	FS8/MA-U21	FS8/MA-U22	FS8/MA-U31	FS8/MA-U32			
	Interview	Steuerungskreis	Ausgestiegen						

Eigene Darstellung auf Grundlage der Interviews.

Im Zuge des Projektes fanden insgesamt sieben Treffen des projektbegleitenden Ausschusses statt, dem alle Akteure angehören. Aufgrund der großen Teilnehmerzahl wurde ein kleinerer Steuerungskreis mit ungefähr fünf bis sechs beteiligten Akteuren aus verschiedenen Unternehmen gegründet, wobei Vertreter der Werften, Reedereien, Betreiber und Zulieferer, Dienstleister und Verbände beteiligt waren. Dieser hielt insgesamt neun Steuerungskreistreffen ab.

⁹² Siehe Abbildung 3. Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“.

6.3 Leitfadengestütztes Experteninterview

Durch das qualitative Experteninterview lassen sich Handlungsweisen und Strukturen innerhalb eines bestimmten Forschungsfelds wie dem „FS8/MA-Projektbeispiel“ analysieren, sodass das Experteninterview im weiteren näher beschrieben werden soll (vgl. Friebertshäuser/ Lange 2010: 437). Das qualitative Experteninterview stellt eine Form des leitfadengestützten Interviews dar (vgl. Mayer 2013: 37), welches besonders für die Rekonstruktion komplexer Wissensbestände geeignet ist (vgl. Meuser/ Nagel 1991: 447).⁹³ Experteninterviews finden häufig Anwendung in der industriesoziologischen und in der Organisationsforschung statt (vgl. Meuser/ Nagel 2010: 457). In der empirischen Forschung geht es

„[...] um die Erfassung von praxisgesättigtem Expertenwissen, des know how derjenigen, die die Gesetzmäßigkeiten und Routinen, nach denen sich ein soziales System reproduziert, enactieren und unter Umständen abändern bzw. gerade dieses verhindern, aber auch der Erfahrungen derjenigen, die Innovationen konzipiert und realisiert haben“ (ebd.: 458).

Prinzipiell hängt der Status, wer als Experte gesehen wird immer mit dem jeweiligen Forschungsfeld zusammen und ist somit als relational zu betrachten (vgl. Meuser/ Nagel 2009a: 470 und vgl. Meuser/ Nagel 1991: 443). Das bedeutet Experte ist man nicht an sich, sondern nur in Bezug auf ein spezifisches Wissensgebiet (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2014: 118). Das Untersuchungsfeld wird in der Regel vom Forschenden bestimmt, sodass dieser den Expertenstatus von Personen aufgrund seiner Fragestellung mitbestimmt (vgl. Meuser/ Nagel 1991: 443). Innerhalb eines organisatorischen Kontextes (zum Beispiel eines Unternehmens) sind Experten als Funktionsträger zu sehen, die aufgrund ihrer Zuständigkeiten und Aufgaben über spezifisches Wissen und Erfahrungen verfügen (ebd.: 444). Durch ihr Wissen sind sie in der Lage, einen Überblick über einen bestimmten Bereich zu haben sowie vorhandene Probleme lösen zu können (vgl. Pfadenhauer 2009: 100f). Hinzu kommt die notwendige formale Voraussetzung der Verantwortlichkeit des Experten, Problemlösungen bereitstellen zu können (ebd.: 102). Allgemein kann als Experte betrachtet werden

„[...] wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung, und damit über einen privilegierten Zugang zu Informationen über

⁹³ Für die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews siehe Kapitel 6.4 Interviewführung.

Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw. verfügt“
(Meuser/ Nagel 2009a: 470).

Für ein Experteninterview eignen sich besonders Personen die eine Leitungsfunktion innehaben, da sie über das notwendige Überblickswissen verfügen. Neben dem betrieblichen Wissen, wie Prozesse und Abstimmungen formal organisiert sind, ermöglicht das Experteninterview auch einen potentiellen Zugang zu nicht kodifiziertem Wissen und informellen Abläufen (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2014: 119f). Prinzipiell kann es sich schwierig gestalten, einen für die Untersuchungsfrage adäquaten Feldzugang zu erhalten. Denn gerade Personen des mittleren und/ oder des höheren Managements sind in ihrer Funktionsform besonders stark in ihren Unternehmen eingebunden. *Gatekeeper* können hierfür ein wirksames Mittel sein, um eine Erreichbarkeit der jeweiligen Experten gewährleisten zu können (vgl. Merrens 2012: 288). Sie fungieren quasi als „Türöffner“, die einen Kontakt zu den Interviewenden herstellen.

Insgesamt ist das leitfadengestützte Experteninterview besonders geeignet, um das handlungsorientierte Wissen von Experten zu rekonstruieren, Muster erkennbar zu machen und Strukturen zu analysieren (vgl. Meuser/ Nagel 2009a: 472 und Meuser/ Nagel 1991: 447). Die Herausforderungen bestehen vor allem im Feldzugang zu Experten und allgemein in der Interviewführung, welche im folgenden Kapitel näher erläutert wird.

6.4 Interviewführung

Damit ein Leitfaden ausgearbeitet werden kann, muss sich der Interviewer tiefgehend mit dem Untersuchungsgegenstand auseinandersetzen, um Theorien beziehungsweise theoretische Vorüberlegungen in die Struktur des Fragebogens aufnehmen (vgl. Friebertshäuser/ Lange 2010: 439). Desweiteren muss durch die Leitfragen des Interviewers deutlich werden, dass er mit der Materie vertraut ist, um bei seinem Gegenüber als kompetenter Gesprächspartner wahrgenommen zu werden (vgl. Meuser/ Nagel 1991: 448). Innerhalb eines Experteninterviews ist deshalb die Art der Gesprächsführung von hoher Relevanz, um Störquellen, die zu einer Verzerrung von Antworten innerhalb des Interviews führen können wie *Soziale Erwünschtheit* und die *Frageformulierung*, möglichst klein zu halten (vgl. Diekmann 2010: 447). Auch unterscheidet sich das Experteninterview in der Art der Gesprächsführung zu anderen Formen wie beispielsweise narrativen Interviews, die biografische Elemente fokussieren und bei denen Leitfäden nur eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Meuser/ Nagel 2009b: 52).⁹⁴ Um ein geeignetes Interviewsetting zu bilden, sollte möglichst eine Gesprächssituation erzeugt werden, die einem gleichberechtigten Gespräch zweier Experten möglichst nah kommt. Wesentlich für ein solches „Experte zu Experte Gespräch“ ist, dass der Interviewer auch vom Experten zumindest als ein Quasi-Experte (da er frei von der Verantwortung der Lösungsbereitstellung ist) gesehen wird (vgl. Pfadenhauer 2009: 105). Dazu muss sich der Interviewer das notwendige theoretische Basiswissen selbst aneignen, wobei er in der Regel nicht über das anwendungsbezogene Know-How verfügt, über das der interviewte Experte aufgrund seiner meist Jahrelanger praktischen Tätigkeit verfügt. Jedoch erlaubt das angeeignete formalisierte Wissen einen besseren Einblick in das zu untersuchende Forschungsfeld, wodurch der Interviewer sich von einem Laien abheben kann und dazu befähigt wird „[...] ein Gespräch ‚auf gleicher Augenhöhe‘ zu führen“ (ebd.: 113). Gleichzeitig muss deutlich gemacht werden, dass man gerade an dem Erfahrungswissen des Interviewten Interesse hat, über das man selbst nicht verfügt (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2014: 125). Allgemein ermöglichen die offen formulierten Fragen während des Interviews ein freies Antworten des Befragten. Jedoch wird durch die vorkonstruierten Fragen des Leitfadens eine Struktur erzeugt, die sowohl die Vergleichbarkeit der Daten erhöht, als auch eine Orientierungshilfe für den Interviewer selbst bildet (vgl. Mayer 2013: 37 und Meuser/ Nagel 2010: 466). Ebenfalls muss auf den Zeiteinsatz geachtet werden, sodass das

⁹⁴ Für eine detaillierte Übersicht der gängigsten Fehlerquellen im Interview siehe Diekmann 2010: 471.

Interview nicht zu lang ist, und weite Abschweifungen vom Thema vermieden werden (vgl. Mayer 2013: 37f und vgl. Mayer 2013: 44f). Jedoch muss gleichzeitig darauf geachtet werden, dass „[...] das Interview nicht zu einem Frage- und Antwort-Dialog verkürzt wird [...]“ (Friebertshäuser/ Lange 2010: 440). Stattdessen muss der Interviewer offen für neue Themenkomplexe des Interviewten sein (vgl. Meuser/ Nagel 2010: 465) und darf sich nicht allzu starr an einer Abarbeitung des eigenen Fragebogens orientieren (vgl. Friebertshäuser/ Lange 2010: 439f). In der praktischen Durchführung ist es daher üblich, dass die Reihenfolge der Fragen zwar eine gewisse Struktur vorgibt. Jedoch muss die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf flexibel angepasst werden können und gegebenenfalls müssen Fragen vorgezogen werden (vgl. Hussy et al. 2010: 216). Neben den einleitenden Fragen – wie beispielsweise zur interviewten Person und den aufgestellten Leitfadenfragen – können spontan Nachfragen zu bestimmten Themenbereichen erfolgen, welche die Offenheit für neue Aspekte unterstützen und/ oder einer Vertiefung dienen können (ebd.: 216f). Um die Wirksamkeit des Leitfadens zu überprüfen, unverständliche und/ oder sensible Frageformulierungen zu vermeiden und weitere inhaltliche Themen zu berücksichtigen, ist ein Pretest unumgänglich (vgl. Mayer 2013: 45f und vgl. Diekmann 2010: 195).

6.5 Umsetzung des leitfadengestützten Experteninterviews

Nun soll erläutert werden, wie ich die Kontaktaufnahme beziehungsweise die Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews gestaltete. Nach einer umfangreichen Recherche potentieller Projektbeteiligter im „FS8/MA-Projektbeispiel“ erfolgt eine etwaige Kontaktaufnahme der Projektbeteiligten zunächst schriftlich via Email. Wenn kein konkreter Ansprechpartner recherchierbar war, wurde dieser zunächst erfragt, um adressatengerecht einen Kontakt herzustellen. Innerhalb der Email wurden die wichtigsten Informationen zum Forschungsvorhaben kurz erläutert und mit dem Verweis auf ein mögliches Telefongespräch geendet. Die Kontaktaufnahme orientiert sich an der empfohlen Erhebungsmethodik von Michael Meuser und Ulrike Nagel (vgl. Meuser/ Nagel 2010: 464). Die Terminvereinbarung für ein Gespräch erfolgt größtenteils ebenfalls via Email, wobei auch einige Telefongespräche geführt werden, um das Projekt bei Rückfragen näher zu erklären. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte an den zu vor recherchierten projektbeteiligten Akteuren und zielt darauf ab aus jeder Rubrik der Akteure einen Vertreter zu interviewen, um die Vielfalt der beteiligten Akteure auch möglichst in den Interviews abbilden zu können. Insgesamt konnten fünf Interviews mit verschiedenen am „FS8/MA-Projektbeispiel“ teilnehmenden Akteuren

geführt werden.⁹⁵ Drei Interviews wurden als Experteninterviews face-to-face und zwei als Telefoninterviews geführt. Bei den face-to-face Interviews erfolgt eine Aufzeichnung der Gespräche als Audiofile und bei den Telefoninterviews werden Gedächtnisprotokolle angefertigt. Den interviewten Personen wird im Kontext des Gesprächs Anonymität und eine vertrauliche Behandlung der erstellten Daten zu gesichert.

Während der Gespräche wurde sich an drei verschiedenen zuvor erstellten Interviewleitfäden orientiert. Die Konzeption des Interviewleitfadens erfolgt je nach Stellung des Interviewten innerhalb des Projektes aufgeteilt in Projektleitung und Projektpartner, sodass Ergänzungen und Anpassungen innerhalb des Interviewleitfadens vorgenommen werden können. Die Anpassungen ermöglichen, während des Gespräches an detailliertere Informationen zu gelangen und der unterschiedlichen Stellung der interviewten Person innerhalb des Projektes gerecht zu werden. Auch gab es einen separaten gekürzten Interviewleitfaden für die Telefoninterviews. Die Länge der beiden Telefoninterviews beträgt jeweils 29min, die der face-to-face Interviews zweimal 1:08h und einmal 1:48h. Während der Gespräche erfolgt keine strikte Einhaltung der Reihenfolge der Fragen des Interviewleitfadens. Es wurde situationsabhängig entschieden, ob Fragen vorgezogen oder weggelassen werden können, da manche Fragen bereits im Vorfeld beantwortet werden oder sich Fragen aus einer anderen Stelle anbieten. Insgesamt erfolgt somit ein flexibler Umgang mit den Interviewleitfäden.⁹⁶

Der Interviewleitfaden für die face-to-face Befragung der Projektleitung und der Projektpartner ist jeweils in fünf Fragefelder aufgeteilt und unterscheidet sich durch wenige zusätzliche Fragen. Der Interviewleitfaden für das Telefoninterview unterscheidet sich zu den Interviewleitfäden der Projektleitung und der Projektpartner dadurch, dass die die Fragefelder **A** und **B** sowie **C** und **D** jeweils zu einem neuen Fragefeld **A'** und **B'** zusammengefasst und nur die wesentlichsten Fragen beibehalten werden. Es gibt somit drei Fragefelder, da das Fragefeld **E** als **C'** beibehalten wurde.⁹⁷ Zunächst werden organisatorische Fragen des Ablaufs sowie der Projekteinordnung erläutert und allgemeine Fragen zu Person, Aufgaben und Verantwortungsbereiche gestellt (Fragefeld **A**). Im Fragefeld **B** wird nach den strukturellen Voraussetzungen und den damit einhergehenden Zielen des „FS8/MA-Projektbeispiel“ gefragt. Im Fragefeld **C** stehen die praxisorientierte Ausgestaltung der Kooperation sowie der Wissensaustausch im Fokus. Das Fragefeld **D** ist in drei weitere Dimensionen **I**

⁹⁵ Siehe Abbildung 3. Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“.

⁹⁶ Siehe Kapitel 6.4 Interviewführung.

⁹⁷ Siehe Tabelle 3. Übersicht der Fragefelder.

Persönliche Aspekte, **II** *Unternehmensbezogene Aspekte* und **III** *Formale, rechtliche und politische Aspekte* untergliedert, um die verschiedenen Vertrauensobjekte (*Person, Unternehmen/ System*) und die damit einhergehenden Vertrauensquellen genauer im „FS8/MA-Projektbeispiel“ zu untersuchen. Abschließend wird im Fragefeld **E** nach einer abschließenden Bewertung des „FS8/MA-Projektbeispiel“ gefragt sowie nach weiteren Herausforderungen, die einen Einfluss auf den Offshore-Windenergiesektor haben könnten.

Bei der Konzeption der Interviewleitfäden wird insgesamt darauf geachtet, dass die Struktur des „FS8/MA-Projektbeispiels“ erfasst werden kann. Hierfür wird auf die vier Praktiken der Netzwerkorganisation eingegangen: *Selektion* (Fragen zur Partnerauswahl), *Allokation* (Fragen zur Aufgaben und Ressourcenverteilung im Projekt), *Regulation* (Fragen zur Koordination der Aufgaben) und *Evaluation* (Fragen zur Bewertung und Zielerreichung).⁹⁸ Ebenfalls werden Fragen zu den verschiedenen Vertrauensobjekten sowie zu den Vertrauensquellen gestellt, sodass insgesamt auch die theoretische Konzeption innerhalb der verschiedenen Interviewleitfäden Berücksichtigung findet.⁹⁹ Im nächsten Kapitel erfolgt die theoretische Darstellung der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring, auf deren Basis die Auswertung der Interviews erfolgte.

Tabelle 3. Übersicht der Fragefelder

Interviewleitfaden	Fragefeld	Bezeichnung	Dimension	Bezeichnung
Projektleitung und Projektpartner	A	Kurzvorstellung der Interviewpartner		
	B	Organisatorische Voraussetzungen des Projektes: Aufgaben, Ziele, Auswahl		
	C	Kooperationen und Wissensaustausch im Projekt	I II III	I II III <i>Persönliche Aspekte</i> <i>Unternehmensbezogene Aspekte</i> <i>Formale, rechtliche und politische Aspekte</i>
	D	Vertrauensaspekte im Projekt		
	E	Einschätzung, Herausforderungen, Lösungen		
Telefoninterview	A'	Kurzvorstellung, allgemeine Aufgaben und Ziele		
	B'	Kooperation und Wissensaustausch im Projekt		
	C'	Einschätzungen, Herausforderungen und Lösungen		

Eigene Darstellung.

⁹⁸ Siehe Kapitel 4.2 Die Praktiken der Netzwerkorganisation.

⁹⁹ Siehe Kapitel 4.4 Zwischenfazit.

6.6 Methode

Im speziellen soll die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring verwendet werden, da diese sich im besonderen Maße für die Auswertung von Experteninterviews eignet (vgl. Gläser/ Laudel 2010: 47). Durch ihr systematisches Vorgehen kann ebenfalls den Gütekriterien *Validität*, *Reliabilität* und *Objektivität* Rechnung getragen werden. Diese sind in der qualitativen Sozialforschung allerdings problematischer als in der quantitativen Sozialforschung zu betrachten, da sie nicht ohne weiteres eins-zu-eins Anwendung finden können (vgl. Flick 1995: 259 und vgl. Diekmann 2010: 544). Generell liegen die Schwierigkeiten bei qualitativen Interviews in der Auswahl der Stichprobe, der *Reliabilität* beziehungsweise *Validität* der Daten und in der Datenauswertung (vgl. Diekmann 2010: 543). Die *Validität* wird bei qualitativen Untersuchungen eher im Sinne einer validierten Beurteilung der einzelnen Teilschritte verstanden, also inwiefern Transparenz über den Prozess hergestellt wird (vgl. Flick 1995: 248f). Die *Reliabilität* in der qualitativen Sozialforschung soll durch explizierte Aussagen erreicht werden, indem Strukturen und Reproduktionsgesetzmäßigkeiten transparent gemacht werden (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2014: 26). Ebenso erhöhen eine Überprüfung der Interviewleitfäden, Probeinterviews und eine ähnliche Qualität der Interviewer die Zuverlässigkeit der erzielten Daten, wobei eine „[...] beliebig häufige Wiederholbarkeit von Erhebungen mit denselben Daten und Resultaten [...]“ (Flick 1995: 243) im Verständnis der quantitativen *Reliabilität* nicht möglich ist. Die *Objektivität* als reine Form der äußeren Vergleichbarkeit ist nicht das primäre Ziel der qualitativen Sozialforschung, da die Datenerhebung gerade durch die Intersubjektivität im nicht-standardisierten Gespräch geschieht (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2014: 26f und vgl. Hussy et al. 2010: 266). Dennoch soll eine interne Vergleichbarkeit der Daten erreicht werden. Die Systematik der Inhaltsanalyse, das regelgeleitete Vorgehen, die theoretische Fundierung und die Verfahrensdokumentation stellen soweit möglich eine Transparenz her, die einer validierten Beurteilung, einer erhöhten *Reliabilität* und einer internen Vergleichbarkeit dienen (vgl. Mayring 2012: 471).

Mayring unterscheidet drei Grundformen der Interpretation von qualitativen Interviews: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (vgl. Mayring 2010a: 64f). Bei der Strukturierung ist das Ziel der Analyse:

„[...] bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (ebd.: 65).

Die Strukturierung unterteilt sich wiederum in die formale Strukturierung, die inhaltliche Strukturierung, die typisierende Strukturierung und die skalierende Strukturierung (ebd.: 66).¹⁰⁰ Als Analyseform dient im Folgenden die inhaltliche Strukturierung, mit der bestimmte Inhalte extrahiert und zusammengefasst werden. Eine Selektion der passenden Elemente erfolgt durch zuvor theoretisch abgeleitete Kategorien beziehungsweise Unterkategorien (ebd.: 98). Die Auswertung erfolgt nach den von Mayring aufgestellten Regeln, die eine transparente, strukturierte und vergleichbare Auswertung gewährleisten sollen. Der methodische Ablauf umfasst dabei die Bildung von Paraphrasen, die Generalisierung, die erste und zweite Reduktion des Materials, wobei eine schrittweise zunehmende Verallgemeinerung erreicht wird und eine permanente Integration, Selektion und Bündelung der einzelnen Teile zueinander erfolgt (ebd.: 67f).¹⁰¹

Die inhaltlich-strukturierte Inhaltsanalyse stellt die zentrale Variante der qualitativen Inhaltsanalyse dar, wobei es unterschiedliche Varianten von Umsetzungsstrategien gibt. Eine wesentliche Variante der Umsetzung stellt die Fundierung der Kategorien dar, also ob diese deduktiv und induktiv gebildet oder abgeleitet werden (vgl. Schreier 2014: 16). Prinzipiell können beide Umsetzungsarten miteinander verschränkt werden

„[...] indem etwa die Oberkategorien des Kategoriensystems deduktiv hergeleitet, die Unterkategorien aus dem Material entwickelt werden (deduktiv-induktives Vorgehen)“ (Hussy et al. 2010: 247).

Auch Mayring hält Kombinationen von offeneren und inhaltsanalytischen Verfahren für möglich (vgl. Mayring 2012: 474 und vgl. Mayring 2000: 28), wobei für ihn Systematik und regelgeleitetes Vorgehen nach wie vor wichtig sind. Beispielsweise kann auch beim induktiven Vorgehen ein Kodierleitfaden (sonst nur beim deduktiven Verfahren) für die höhere Genauigkeit eingesetzt werden und theoriegeleitet Hauptkategorien gebildet werden (vgl. Mayring 2010b: 604f). Insgesamt kann die systematische inhaltsanalytische Verfahrensweise genutzt werden, um qualitative Analyseschritte, wie induktive Kategorienentwicklung und deduktive Kategorienanwendung, kontrolliert und nachvollziehbar anzuwenden (vgl. Mayring 2000: 26). Prinzipiell ist die Angemessenheit der Methode für den der Fragestellung entsprechenden Untersuchungsgegenstand das wesentlichste Kriterium.

¹⁰⁰ Für eine Unterscheidung aller Analyseformen siehe Mayring 2010a: 66.

¹⁰¹ Für eine bildliche Darstellung siehe das Ablaufdiagramm bei Mayring 2010a: 68.

„Das Kriterium sollte in jedem Fall nicht die methodische Machbarkeit, sondern die Angemessenheit der Methode für das Material und die Fragestellung sein“ (Mayring 2012: 474).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Stärken der qualitativen Inhaltsanalyse in den systematischen regelgeleitenden Auswertungsverfahren, die eine Nachvollziehbarkeit der entwickelten Kategorien ermöglichen und auf unterschiedliche Fälle anwendbar sind, liegen (vgl. Mayring 2012: 474). Desweiteren dienen permanente Rückkopplungsschleifen der flexiblen Überarbeitung und Anpassung des im Zentrum stehenden Kategoriensystems. Auch kann den Gütekriterien durch das regelgeleitete Auswertungsvorgehen besser Rechnung getragen werden (ebd.). Die beschriebene Methode ist jedoch bei einer zu offenen Fragestellung und/ oder einem sehr stark explorativen Charakter der Fragestellung ungeeignet. Für solche Fälle sollte eher auf offenere Kodierungsverfahren zurückgegriffen werden (ebd.). Der Vorteil einer Verschränkung von induktiven empirisch gebildeten Kategorien und theoriegeleiteten deduktiven Kategorien ist, dass neben der Theorieerprobung gleichzeitig neue Information in die Auswertung aufgenommen werden können, die ansonsten vernachlässigt worden wären (vgl. Steigleder 2008: 170). Im Anschluss an die theoretische Darstellung der Methode zum Auswertungsvorgehen erfolgt eine Erläuterung wie die Auswertung in der Praxis umgesetzt wurde.

6.7 Die Umsetzung der Auswertung

Die Transkription der Interviews erfolgt mithilfe des Transkriptionsprogramms **F4**, welches eine sehr schnelle Transkription der entsprechenden Audiofiles ermöglicht.¹⁰² Für die Umsetzung der Auswertung bilden Tonabschnitte die Basis, sodass Pausen, Tonlagen und Nebengeräusche nicht in der Transkription berücksichtigt werden (Meuser/ Nagel 1991: 455). Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgt durch eine computergestützte Analyse mit dem Programm **MAXQDA**.

„Mit dem Programm werden Texte herausgeschnitten, Absätze markiert, Textstellen sortiert, zu Vergleichen nebeneinandergestellt, Kategorien zugewiesen u.a.m.“ (Diekmann 2010: 614).

Das Programm **MAXQDA** ermöglicht eine Unterstützung des Datenmanagements der Interviews, sodass sich einzelne Aussagen zu Codes zusammenfassen lassen und Code-Bäume die Beziehungsstrukturen der Aussagen verdeutlichen können. Auch können durch Memos gedankliche Ergänzungen vorgenommen werden, die bei der Bildung von Paraphrasen, Kategorien und Dimensionen unterstützend wirken (vgl. Wenzler-Cremer 2007: 72). Da nur reguläre Tonabschnitte transkribiert werden, werden „[...] überflüssig[e] Pausen, Stimmlagen sowie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente [...] nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht“ (Meuser/ Nagel 1991: 455). Die Interviewtranskripte werden im Hinblick auf bewusste und explizit gemachte Aussagen untersucht (vgl. Lamnek 2010: 466). Jedoch werden neben rein formalen, ebenso latente Sinngehalte für die Interpretation nutzbar gemacht (vgl. Mayring 2012: 469) und der Fragestellung entsprechend interpretiert (vgl. Mayer 2013: 25). Die Umsetzung der Auswertung erfolgt grundsätzlich nach der Bildung von Paraphrase, Generalisierung, Kategorie, Hauptkategorie und Dimension. Bei der Umsetzung der Auswertung bilden die Dimensionen „Vertrauen“ und „Praktiken der Netzwerkorganisation“ den Rahmen, in dem die Auswertung erfolgen soll. Innerhalb der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ werden vier Hauptkategorien *Selektion*, *Allokation*, *Regulation* und *Evaluation* gebildet. Die drei Bereiche (*erfahrungsbasiertes Vertrauen*, *merkmalsbasiertes Vertrauen* und *institutionalisiertes Vertrauen*) der Dimension „Vertrauen“, werden jeweils auf die Vertrauensobjekte bezogen und bilden somit insgesamt sechs Hauptkategorien: **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Person**, **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen**, **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Person**, **Merkmale beim Vertrauensobjekt:**

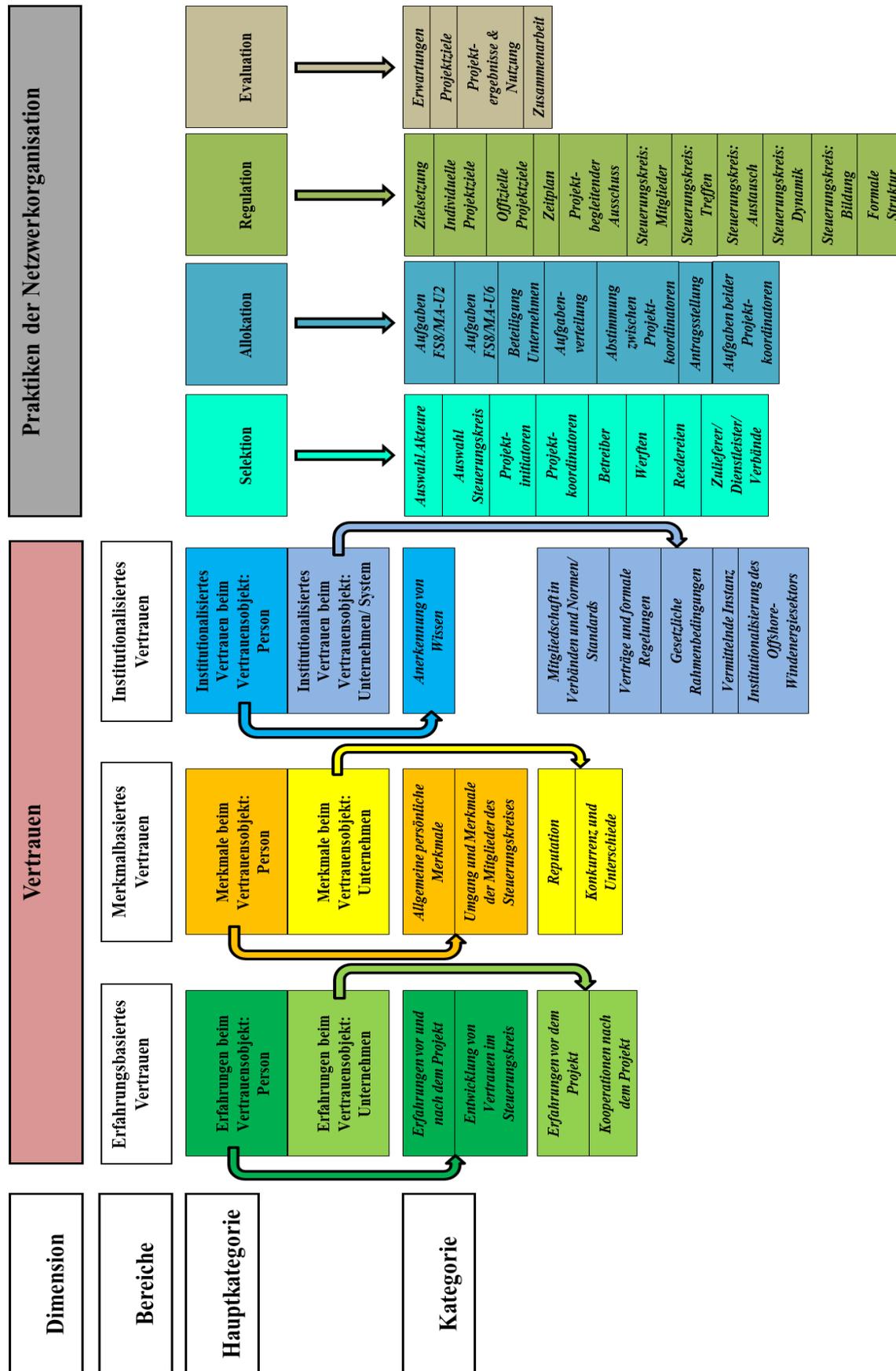
¹⁰² Siehe: URL: <https://www.audiotranskription.de/f4.htm> [Stand: 29:09.2015].

Unternehmen, Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person und Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen/ System.¹⁰³

Die vier Hauptkategorien der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ und die sechs Hauptkategorien der Dimension „Vertrauen“ werden für eine strukturierte deduktive Herangehensweise an das Datenmaterial benutzt. Das Datenmaterial wird anhand der aus der Theorie abgeleiteten Hauptkategorien analysiert und entsprechend der Fragestellung ausgewertet (vgl. Mayring 2010a: 65 und Mayring 2010b: 604f). Hierbei findet eine detaillierte Sichtbarmachung von weiteren Kategorien durch induktive Kategorienbildung aus dem Datenmaterial ebenfalls Berücksichtigung. Innerhalb der Auswertung der Dimension „Vertrauen“ werden Elemente der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ verwendet, um eine praxisorientierte Rekonstruktion von Projektstrukturen zu ermöglichen. Die Projektstrukturen und die damit verbundenen Handlungsweisen nehmen in ihrer Form und Ausgestaltung Einfluss auf Vertrauensmuster innerhalb von interorganisationalen Beziehungen (vgl. Loose/Sydow 1994: 177). Die Vertraulichkeit der Daten und die Anonymität der interviewten Personen muss zu jedem Zeitpunkt gewährleistet werden und eine Identifizierung sowie Zuordnung von Aussagen zu bestimmten Personen muss unterbunden werden (vgl. Mayer 2013: 46 und vgl. Misoch 2015: 228). Daher werden in den nachfolgenden Kapiteln Namen sowie Orte verfremdet und diese anhand ihres Funktionsbereiches wiedergegeben. Zur Übersichtlichkeit der Zitation und der Vergleiche, die sich aus der Notwendigkeit der Anonymisierung der Interviews und der Protokolle ergeben, wird eine verkürzte Schreibweise benutzt, indem die Vorbezeichnung *Fallstudie8/Masterarbeit (FS8/MA)* entfällt und nur noch als Bezeichnung für das „FS8/MA-Projektbeispiel“ Anwendung findet. Es wird also nur noch die Kurzbezeichnung, die sich auf das konkrete Unternehmen und das Interview bezieht, verwendet wie zum Beispiel **U1-II**. Die Unternehmen werden hierbei fortlaufend nummeriert (**U+Zahl-II**). Bei der Kurzbezeichnung **U1-P1** (**U +Zahl - P+ Zahl**) handelt es sich um die Bezeichnung, dass die Person **P1** zum Unternehmen **U1** gehört. Alle mit **P** (+Zahl) bezeichneten Personen nicht interviewt worden sind. Werden Zitate und/ oder Vergleiche zu konkreten Textstellen aus den Interviews oder Protokollen benutzt, wird die jeweilige Textstelle bei den Interviews mit Minuten Bezeichnung (U1-II: X:XX:XXmin) und bei den Protokollen mit Protokollabsatznummer (U3-II: X) angegeben.

¹⁰³ Für eine detaillierte Übersicht siehe Abbildung 4. Umsetzung der Auswertung.

Abbildung 4. Umsetzung der Auswertung



Eigene Darstellung.

7. Auswertung

Die Auswertung der Interviews und der Protokolle erfolgt anhand der Dimension „Vertrauen“, welche sich in drei Bereiche mit jeweils zwei Hauptkategorien unterteilt. Zu jeder Hauptkategorie gehören entsprechende Kategorien die innerhalb der Auswertung genauer analysiert werden.

Der erste Bereich ist das *erfahrungsbasierte Vertrauen* (Kapitel 7.1 Erfahrungen als Vertrauensquelle). Dieser Bereich unterteilt sich in die Hauptkategorien **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Person** und **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen**. Die Hauptkategorie **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Person** enthält die Kategorien: *Erfahrungen vor und nach dem Projekt* und *Entwicklung von Vertrauen im Steuerungskreis*. Die Hauptkategorie **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen** enthält die Kategorien: *Erfahrungen vor dem Projekt* und *Kooperationen nach dem Projekt*.

Der zweite Bereich ist das *merkmalsbasierte Vertrauen* (Kapitel 7.2 Merkmale als Vertrauensquelle), welcher in die Hauptkategorien **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Person** und **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Unternehmen** gegliedert ist. Die Hauptkategorie **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Person** enthält die Kategorien: *Allgemeine persönliche Merkmale* und *Umgang und Merkmale der Mitglieder des Steuerungskreises*. Die Hauptkategorie **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Unternehmen** beinhaltet die Kategorien *Reputation* und *Konkurrenz und Unterschiede*.

Der dritte Bereich ist das *institutionalisierte Vertrauen* (Kapitel 7.3 Institutionalisiertes Vertrauen als Vertrauensquelle), welcher sich in die Hauptkategorien **institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person** und **institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen/ System** unterteilt. Dem **institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person** ist die Kategorie *Anerkennung von Wissen* zugeordnet. Die Kategorien *Mitgliedschaft in Verbänden und Normen/ Standards*, *Verträge und formale, Regelungen*, *Gesetzliche Rahmenbedingungen*, *Vermittelnde Instanz* und *Institutionalisierung des Offshore-Windenergiesektors* beziehen sich auf die Hauptkategorie **institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen/ System**. Am Ende der Auswertung jeder Hauptkategorie werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

7.1 Erfahrungen als Vertrauensquelle

Bei der Analyse der *Vertrauensquelle Erfahrungen* werden zwei Hauptkategorien gebildet, welche sich jeweils auf die zwei Vertrauensobjekte *Person* und *Unternehmen* beziehen. Die Hauptkategorie **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Person** wird anhand der Kategorien *Erfahrungen vor und nach dem Projekt* und *Entwicklung von Vertrauen im Steuerungskreis* genauer betrachtet. Die Hauptkategorie **Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen** wird für die Auswertung in die beiden Kategorien *Erfahrungen vor dem Projekt* und *Kooperationen nach dem Projekt* gegliedert. Am Ende der Auswertung jeder Hauptkategorie werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

7.1.1 Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Person

Erfahrungen vor und nach dem Projekt

Für die Aufnahme von Kooperationsbeziehungen sind besonders Erfahrungen von Bedeutung, die mit den daran beteiligten Personen gemacht wurden (vgl. U1-I1: 59:55min). Denn durch gemachte Erfahrungen können Annahmen über zukünftige Handlungsweisen der Personen getroffen werden, sodass potentielle Risiken vor dem Hintergrund der Erfahrungen minimiert werden können (vgl. Zucker 1986: 60), obwohl immer ein Restrisiko vorhanden bleibt (vgl. Duschek et al. 2005: 155). Weiterhin sind gerade in Kooperationsnetzwerken viele unterschiedliche Personen beteiligt. Die involvierten Akteure können daher nicht auf konkrete Erfahrungen mit jeder an dem Projekt beteiligten Person zurückgreifen, sodass nicht alle Handlungsweisen aufgrund von Erfahrungen antizipiert werden können. Beispielsweise waren sowohl für U3-I1 als auch für U4-I1 die meisten beteiligten Personen vor dem Projekt unbekannt (vgl. U3-I1: 7 und vgl. U4-I1: 6). Für andere Akteure wie U5-I1 gab es bereits Erfahrungen mit bestimmten Personen im Vorfeld. Diese Erfahrungen stammen aus verschiedenen Gesprächen und von Konferenzen, bei denen man im Vorfeld des „FS8/MA-Projektbeispiel“ bereits Kontakt hatte (vgl. U5-I1: 1:29:47min bis 1:30:00min). Gerade Konferenzen, Messen und maritime Veranstaltungen sind Treffpunkte, an denen aufgrund der kleinen Branchengröße wohl immer wieder dieselben Personen sind. Das hat zur Folge, dass zumindest Erfahrungen mit bestimmten Personen vorhanden sind, welche jedoch nicht zwangsläufig aus vergangenen und/ oder bestehenden Kooperationsbeziehungen stammen müssen (vgl. U1-I1: 50:43min).

„Auch das ist nicht unbedingt einzigartig, aber eben sehr speziell; auch dadurch, dass die Branchenteilnehmer auch einfach nicht so vielzählig sind. Jeder kennt sich in dieser Branche, was auch sehr interessant ist, wenn man auf so eine Messe fährt wie [...], dann sind da eigentlich immer die gleichen Personen vertreten und das macht das ganze schon sehr interessant. Man kennt sich“ (U2: I1: 1:00:01min).

Trotz bestehender Erfahrungen müssen diese nicht zwangsläufig auf Erfahrungen als Vertrauensquelle hindeuten, da ebenso negative Erfahrungen mit bestimmten Personen vorhanden sein können, welche der Bildung von Vertrauen entgegenwirken können (vgl. Bolte/ Porschen 2006: 62). Bestehen jedoch positive Erfahrungen mit bestimmten Personen, dann können diese besonders, wenn sie über einen längeren Zeitraum bestehen und sehr intensiv waren, zu einem Aufbau von Vertrauen führen (vgl. Sako 1992: 4). Beispielsweise bewertet U1-I1 die gemachten Erfahrungen mit den Personen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ als etwas Positives, da diese unter anderem bereit waren, Informationen miteinander zu teilen.

„Dass eigentlich immer noch Menschen bereit sind, aus sich herauszukommen und die Randbedingungen stimmen, das ist, glaube ich, der Punkt dabei. Das ist, glaube ich, auch an vielen Projekten der Fehler, dass die Leute nicht richtig zusammen kommen und deswegen auch Sachen hinter dem Berg gehalten werden“ (U1-I1: 20:12min).

Die Entwicklung von Vertrauen kann sich beispielsweise im weiterem Kontakt bestimmter Personen zueinander ausdrücken (vgl. U2-I1: 34:07min). Auch ist die gemeinsame Entwicklung eines Anschlussprojektes oder die Bildung ganz neuer Projekte auf der Grundlage bestimmter Erfahrungen mit Personen denkbar, was abermals von Vertrauen zeugt (vgl. U4-I1: 4 und vgl. U5-I1: 1:36:34min).

„Es ist jetzt nicht so, dass wir uns wöchentlich einmal updaten. Ich hatte aber noch vor einem oder zwei Monaten Kontakt zu FS8/MA-U6-P1, um gegebenenfalls noch woanders ein Forschungsprojekt ins Leben zu rufen“ (U5-I1: 1:30:51min).

Entwicklung von Vertrauen im Steuerungskreis

Bei der Kategorie *Entwicklung von Vertrauen im Steuerungskreis* zeigt sich, dass sich zwischen einzelnen beteiligten Akteuren ein Vertrauensverhältnis innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ entwickelt hat (vgl. U4-I1: 6). Für die Herausbildung eines solchen Verhältnisses ist besonders der Faktor der wechselseitigen Erfahrungen der Personen zueinander von Bedeutung, welcher sich nur über die Zeit hinweg entwickeln kann. Besonders die hohe Anzahl von 14 Treffen des Steuerungskreises im Laufe des Projektes ermöglicht, dass man sich intensiv kennenlernt (vgl. U2-I1: 22:47min/ 37:48min). Auch die geringe Gruppengröße von ca. vier bis sechs beteiligten Akteuren ermöglicht und begünstigt die Herausbildung eines Vertrauensverhältnisses innerhalb des Steuerungskreises (vgl. U2-I1: 15:59min und vgl. U3-I1: 4). Denn je kleiner die Gruppe der Beteiligten und je regelmäßiger die Interaktionen über einen längeren Zeitraum andauern, desto stärker können sich aufgrund von Erfahrungen *Strong-ties* zwischen den beteiligten Akteuren entwickeln (vgl. Weyer 2014b: 229).

„Die Konstitution von Vertrauen im Unternehmungsnetzwerk ist danach vor allem in Netzwerken zu erwarten, die eine geringere Zahl von Unternehmungen umfassen“ (Loose/ Sydow 1994: 185).

Durch die gemachten Erfahrungen der Personen, die im Steuerungskreis aktiv waren, hat sich im Laufe der Zeit eine Art Nukleus herausgebildet. Dieser hat eine sehr enge Gruppenzugehörigkeit geformt und zu einem eingespielten Verhalten der Teilnehmer geführt (vgl. U1-I1: 50:43min und vgl. U2-I1: 39:03min). Es besteht jedoch potentiell die Gefahr, dass sich Abschottungs- und Lock-in-Effekte des Steuerungskreises zum projektbegleitenden Ausschuss entwickeln könnten, welche jedoch in der Praxis laut U1-I1 nicht stattfanden (vgl. U1-I1: 50:43min und vgl. Weyer 2014b: 229).

Die Entwicklung von Vertrauen war besonders eng an bestimmte Personen innerhalb des Steuerungskreises gebunden, welche regelmäßig an den Treffen teilgenommen haben. Diese Personen haben sich, wenn sie nicht teilnehmen konnten, auch nicht durch andere vertreten lassen (vgl. U2-I1: 39:03min). Aufgrund der intensiven engen Zusammenarbeit entwickelten sich ebenfalls informelle private Treffen im Anschluss an die Sitzungen. „Da haben sich auch irgendwann alle geduzt und sind dann vielleicht auch so nach einem Treffen noch etwas trinken gegangen“ (ebd.: 37:48min).

Die Entwicklung von einem wechselseitigen Vertrauensverhältnis zeigt sich insbesondere im stattfindenden Wissensaustausch innerhalb des Steuerungskreises (vgl. U2-I1: 28:06min bis 28:10min und vgl. U1-I1: 17:55min). Die Akteure gewähren sich

innerhalb des Steuerungskreises im Verlauf der Sitzungen einen Vertrauensvorschluss in Form von Wissens- und Informationsteilung, welche im Verlauf nicht enttäuscht wurde. Auch wurde die Teilung nicht wissentlich ausgenutzt, sondern hat zu einem sich verstärkenden Effekt geführt (vgl. Snijders/ Buskens 2001: 20f und vgl. Duschek et al. 2005: 156).

„Es hat sich in dieser Gruppe irgendwann ein Vertrauen entwickelt. Dem kann ich das preisgeben. Damit geht er nicht hausieren und, weil der das preisgegeben hat, gebe ich das auch preis. Das hat auch zu einem Erfolgsfaktor geführt, weil die Leute sich gegenseitig getraut/ vertraut haben“ (U1-I1: 17:55min).

Die beteiligten Personen waren sicher, dass die geteilten Informationen innerhalb des Steuerungskreises verbleiben und nur die Informationen nach außen in den projektbegleitenden Ausschuss weitergetragen werden, die schriftlich fixiert wurden (ebd.). Es sind somit sehr sensible Daten und Informationen innerhalb des Steuerungskreises geteilt worden, welche nicht nach außen dringen sollten (vgl. U2-I1: 28:10min). Das Vertrauen, was sich durch die Wissens- und Informationsteilung innerhalb des Steuerungskreises ausdrückt, besteht in dieser Form nicht gegenüber dem projektbegleitenden Ausschuss. Diesem werden zwar Ergebnisse übermittelt, aber nicht wie die Daten detailliert zusammenhängen (vgl. U1-I1: 19:23min/ 17:55min). Es wurde befürchtet, dass zu detaillierte Informationen von Beteiligten des projektbegleitenden Ausschusses ausgenutzt werden könnten, um sich eigene Vorteile zu verschaffen (vgl. Duschek et al. 2005: 156). Man hielt somit die wichtigsten Informationen innerhalb des Steuerungskreises. „Je sensibler die Daten waren, desto kleiner war die Gruppe, was, denke ich, verständlich ist“ (U1-I1: 24:49min). Es wurde somit beschlossen das Risiko, Vertrauenssignale in Richtung Wissensteilung zu senden, erst gar nicht einzugehen. Damit wurde auch dem Risiko vorgebeugt, dass die riskante Vorleistung nicht erwidert wird (vgl. Sanders 2009: 33 und vgl. Snijders/ Buskens 2001: 20f).

„Wer gibt schon als Unternehmen, wenn man was entwickelt, zu viel preis. Heutzutage sitzen nur Leute draußen, die warten, bis sie das Wissen anderer Leute abzapfen, damit hausieren gehen und Geld verdienen können. Denn eigene Entwicklungen kosten immer Geld“ (U1-I1: 19:23min).

Anhand der Unterscheidung, wie Wissen und Informationen durch den Steuerungskreis nach außen an den projektbegleitenden Ausschuss vermittelt wurden, zeigt sich jedoch ein erster Abgrenzungs- und Verriegelungseffekt des Steuerungskreises nach außen (vgl. Weyer 2014b: 229).

Neben dem Wissensaustausch ermöglicht die Dynamik im Steuerungskreis eine offene und direktere Kommunikation zwischen den Akteuren, welche als eine weitere Form der Vertrauensbildung begriffen werden kann (vgl. U2-I1: 37:48min und vgl. Loose/Sydow 1994: 184). Im Vergleich zum Steuerungskreis waren die Diskussionen bei den Treffen des projektbegleitenden Ausschusses nicht so offen beziehungsweise die Gespräche nicht so direkt. Auch war kein so eingespieltes Verhalten der Akteure erkennbar, was den Schluss nahe legt, dass das Vertrauensverhältnis im Steuerungskreis im Vergleich zum projektbegleitenden Ausschuss stärker ausgeprägt ist (vgl. U2-I1: 37:48min/ 39:03min).

Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Erfahrungen mit bestimmten Personen, die positiv erlebt wurden, dazu beitragen, dass sich ein Vertrauensverhältnis zwischen diesen entwickeln kann. Dieses Vertrauensverhältnis kann dann wiederum zu weiteren gemeinsamen Kooperationsprojekten beitragen. Desweiteren haben der Zeitraum, die Gruppengröße und die darin vorhandene Intensität der Interaktionen Einfluss auf die Konstitution von Vertrauen. Gerade bei besonders intensiven Kontakten (wie im Steuerungskreis des „FS8/MA-Projektbeispiels“) kann sich eine enge Gruppendynamik herauskristallisieren, die sich aufgrund der Erfahrungen der Personen miteinander entwickelt. Diese Dynamik kann sich ebenfalls dadurch ausdrücken, dass es besonders intensive Formen von Wissen- und Informationsteilung gibt. Die Wissensteilung und die sehr offene und direkte Kommunikation untereinander vollziehen sich beim „FS8/MA-Projektbeispiel“ primär im Steuerungskreis. Der Steuerungskreis entscheidet selbst darüber, welche Informationen an den projektbegleitenden Ausschuss weitergegeben werden, sodass sich gewisse Abgrenzungs- und Verriegelungseffekte des Steuerungskreises nach außen zeigen.

7.1.2 Erfahrungen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen

Erfahrungen vor dem Projekt

Innerhalb der Kategorie *Erfahrungen vor dem Projekt* zeigt sich, dass einige Unternehmen bereits im Vorfeld Erfahrungen mit anderen beteiligten Akteuren aus dem „FS8/MA-Projektbeispiel“ haben. Für die Werft U1-I1 waren besonders die anderen beteiligten Werften im Vorfeld bekannt (vgl. U1-I1: 50:43min). Hingegen bestand im Vorfeld des „FS8/MA-Projektbeispiel“ nur wenig Kontakt zu den Betreibern und Zulieferern sowie zu den Dienstleistern (ebd.). Auch U3-I1 kannte bereits einige beteiligte Unternehmen von diversen Messen und hatte bereits mit einigen Kooperationserfahrungen in Form von gemeinsamen Projekten, sodass die Unternehmen für U3-I1 letztendlich nicht unbekannt waren (vgl. U3-I1: 7). U5-I1 kannte ebenfalls bereits andere Unternehmen im Vorfeld des „FS8/MA-Projektbeispiels“ (vgl. U5-I1: 1:29:47min bis 1:29:51min). Es bestanden bereits gemeinsame Kooperationen mit unterschiedlichen Unternehmen aus dem Bereich der Werften, Reedereien und generell der maritimen Wirtschaft in Form von Arbeitsgruppen und/ oder Konferenzen.

„Es war nicht so, dass wir uns mit den Werften, Reedereien und der maritimen Wirtschaft nur in diesem Kreis getroffen haben, sondern es gab einen runden Tisch. Dann gab es hier eine Arbeitsgruppe und dort jene Konferenz“ (U5-1: 1:28:46min).

Hingegen waren die beteiligten Akteure für den Projektkoordinator U2-I1 im Vorfeld unbekannt (vgl. 57:43min bis 58:40min). Jedoch zeigt sich bei der Auswahl der Akteure für das „FS8/MA-Projektbeispiel“ durch die zweiten Projektkoordinatoren U6-P1 und U6-P2, dass bereits im Vorfeld des Projektes Kontakte zu einigen Akteuren bestanden (vgl. U2-I1: 15:16min).

Grundsätzlich werden ein längerer Bekanntheitsgrad oder bereits bestehende Erfahrungen aus mehreren vergangenen Kooperationsprojekten als ideal für neue Kooperationsbeziehungen eingeschätzt (vgl. U1-I1: 58:30min). Es lassen sich besonders durch gemachte Erfahrungen zukünftige Handlungsweisen besser antizipieren und Risiken für die Kooperationen reduzieren (vgl. Zucker 1986: 60 und vgl. Duschek et al. 2005: 155). Aufgrund bestehender positiver Kooperationserfahrungen können leichter neue Kooperationsbeziehungen eingegangen werden, da diese wesentlich zum Aufbau von Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren führen können (vgl. Sako 1992: 4).

„Aber was Kooperationen angeht auch, dadurch dass man sich solange kennt und auch weil die Branche so klein ist. Ich glaube Kooperation geht man schnell ein, weil die sich da auch gegenseitig vertrauen“ (U1-II: 1:01:55min).

Allerdings können die an einem Kooperationsnetzwerk beteiligten Unternehmen aufgrund ihrer ähnlichen angebotenen Produkte und/ oder Dienstleistungen und aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe am Markt in Konkurrenz zueinander stehen. Dies gründet sich sowohl auf die *Vertrauensquelle Merkmale* als auch auf institutionalisierte Zugehörigkeiten zu einer bestimmten Gruppe. Wenn es sich um Konkurrenten handelt, können beide Vertrauensquellen, wenn sie sich auf das Vertrauensobjekt *Unternehmen* beziehen, die Bildung von wechselseitigem Vertrauen erschweren.

Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiels“ sind beispielsweise zwei konkurrierende Werften U1 und U7 vertreten (vgl. U1-II: 27:59min). Trotz bestehender Konkurrenz gibt es einen engen Austausch zwischen den beiden Werften (ebd.). Dieser Austausch basiert auf bereits vergangenen intensiven Erfahrungen zwischen beiden Werften, die von gemeinsamen Forschungsvorhaben bis hin zu diversen Veranstaltungen reichen (ebd.: 28:34min/ 31:29min). Auch besteht ein intensiver Austausch durch informelle Treffen und Telefonate (ebd.: 28:34min/ 31:29min). Dieser informelle Austausch ist vor dem Hintergrund von Bedeutung, dass die Werften sich bei Problemen wie beispielsweise technische und/ oder Zulassungsprobleme über die Thematiken austauschen und gegenseitig helfen (ebd.: 28:50min). Es besteht somit nicht die Angst, dass das sich wechselseitig über die Zeit aufgebaute Vertrauen enttäuscht wird. Stattdessen tut man sich lieber aufgrund der gemeinsamen gemachten positiven Kooperationserfahrung auch zukünftig zusammen, wobei die eigene Motivation für die Aufnahme der Kooperationsbeziehung sehr unterschiedlich sein kann (vgl. Hagedoorn 2002: 479).

„Das findet statt, wenn man eine Basis gefunden hat, über die man redet. Und wenn man weiß, dass man den Grundansatz hat, dass man sich generell nicht gegenseitig wehtun möchte, sondern ich sag immer, der Feind sitzt nicht nebenan, sondern der Feind sitzt ganz woanders - dass man lieber seine Kräfte bündelt und man lieber in einer Kooperation an einen Auftraggeber herangeht. Das hilft mehr, als wenn man gegeneinander da rangeht“ (U1-II: 28:50min).

Auch besteht nur eine geringere räumliche Distanz von 5 bis 8 km Entfernung zwischen beiden Unternehmen (ebd.: 27:59min). Die geringe räumliche Distanz kann zu einer engeren Verzahnung zwischen beiden Werften beitragen und die Chance erhöhen, dass

sich Vertrauen auf Grundlage längerfristiger gemeinsamer Kooperationserfahrungen etabliert (vgl. Greschuchna 2006: 100). Hierbei sind ebenfalls räumlich konzentrierte Netzwerkstrukturen von Bedeutung (vgl. Heidenreich 2014: 167f).

Jedoch können ebenfalls negative Kooperationserfahrungen bestehen, welche zu einem Misstrauen gegenüber potentiellen Kooperationspartnern führen können (vgl. U1-II: 1:07:00min bis 1:07:07min). Daher werden von der Werft U1 Verfahren etabliert, welche Ausdruck vergangener negativer Kooperationserfahrungen sind, um zukünftige negative Kooperationserfahrungen möglichst zu vermeiden. Obwohl auch solche Verfahren keine absolute Sicherheit bringen können, sondern nur das zukünftige zu erwartende Risiko senken (vgl. Duschek et al. 2005: 155 und vgl. Sanders 2009: 33).

„Bevor wir da hinkommen, dass wir mit Leuten wirklich richtig endgültig loslaufen, haben wir so ein paar Sicherheitsschleifen drin, wo wir die anderen auch ein bisschen geprüft haben, ob wir mit denen wirklich loslaufen wollen oder nicht. Eigentlich fällt das Kind selten in den Brunnen, wie man so schön sagt. Es tut nur weh, weil man Energie reinsteckt und man merkt, dass hat nichts gebracht, dann ärgert es einen natürlich“ (U1-II: 1:07:29min).

Aus der Vergangenheit heraus sind zwei wichtige Kriterien begründet, um miteinander zu kooperieren: genug vorhandenes Kapital und die fachliche Kompetenz (ebd.: 1:07:58min). Wenn diese Kriterien in vergangenen Kooperationsprojekten nicht erfüllt waren, führte dies stets zu Problemen.

Kooperationen nach dem Projekt

Innerhalb der Kategorie *Erfahrungen nach dem Projekt* zeigt sich, dass im Anschluss an das „FS8/MA-Projektbeispiel“ noch Kontakte zu ehemaligen Projektpartnern bestehen (vgl. U2-II: 47:37min bis 47:40min). Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ sind bereits verschiedene Zusammenschlüsse zwischen einigen Unternehmen entstanden, welche im Anschluss zu gemeinsamen Projekten und Kooperationsbeziehungen zwischen einigen beteiligten Akteuren geführt haben (vgl. U2-II: 29:54min/ 34:07min). Nach Projektende wurde eine Tagung mit dem Themenschwerpunkt des „FS8/MA-Projektbeispiel“ veranstaltet und ausgewählte Referenten aus dem Steuerungskreis als Redner gewonnen (ebd.: 47:40min).

Neben den Kontakten zu ehemaligen Unternehmen, die im Steuerungskreis vertreten waren, gibt es auch Kontakte zu Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses (vgl. U5-II: 1:30:51min). Beispielsweise hat das Unternehmen U5 nach dem Ende des „FS8/MA-Projektbeispiel“ noch Verbindungen zu der Werft U7, mit der eng im FP3

zusammengearbeitet wird (ebd.: 1:10:56min). Desweiteren unterhält U5 enge Kontakte zu weiteren Vertretern der deutschen Werften und Reedereien, jedoch bestehen nur wenige Verbindungen zu den Betreibern (ebd.).

Grundsätzlich bestand ein Interesse daran, dass „FS8/MA-Projektbeispiel“ durch ein Anschlussprojekt fortzuführen (vgl. U2-I1: 47:40min und U5-I1: 55:10min). Es bestand die Hoffnung, dass ein Anschlussprojekt genehmigt werden und die Option bestehen würde, die sich nun gebildete Gruppe aufrechtzuerhalten (vgl. U1-I1: 23:18min/52:02min). Jedoch wurde das eingereichte Anschlussprojekt nicht genehmigt, sodass es keine weitere Kooperation in dieser Form gab (vgl. U2-I1: 3:44min und vgl. U3-I1: 7). Die Pflege von Kontakten zu ehemaligen Kooperationspartnern und die Aufnahme/Planung neuer gemeinsamer Projekte zu verwirklichen, können als Indikator für positive Kooperationserfahrungen gedeutet werden. Denn bei negativen Erfahrungen wäre die Bereitschaft mit dem gleichen oder mehreren Unternehmen, neue Kooperationsprojekte zu verwirklichen, nicht oder nur in geringem Maße vorhanden. Es muss somit ein Aufbau von engen Beziehungsgeflechten zwischen den Kooperationspartnern stattgefunden haben, die zur Vertrauensbildung beitragen (vgl. Weyer 2014b: 229 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 185).

Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bereits bestehende positive Kooperationserfahrungen zu einem Aufbau von Vertrauen führen können, welche eine erneute Aufnahme zukünftiger Kooperationen erleichtern kann. Der Aufbau von Vertrauen ermöglicht es, dass Annahmen über die zukünftigen Handlungsweisen der Akteure vermeintlich leichter getroffen werden können und somit Risiken der Unsicherheit zukünftigen Handelns abgebaut werden (vgl. Zucker 1986: 60 und vgl. Duschek et al. 2005: 155). Allerdings können die Annahmen über die zukünftigen Verhaltensweisen des Vertrauensobjektes ebenfalls enttäuscht werden, wodurch das Vertrauen, welches durch die Art und Intensität der vergangenen Beziehungen bestimmt ist, zerstört wird. Auch können schlechte Erfahrungen, wenn sie zu Beginn von Kooperationsbeziehungen gemacht werden, dazu führen, dass zukünftig keine neuen Kooperationsbeziehungen mehr eingegangen werden. Je enger die vorhandenen positiven Kooperationsbeziehungen waren und je stärker sich Vertrauen aufgrund von Erfahrungen entwickelte, desto wahrscheinlicher werden auch zukünftig Kooperationsbeziehungen eingegangen. Auch kann der Aufbau von Vertrauen aufgrund

vergänger positiver Erfahrungen dazu beitragen, bestehende Konkurrenzprobleme zwischen involvierten Akteuren zu überbrücken.

7.2 Merkmale als Vertrauensquelle

Bei der Analyse der *Vertrauensquelle Merkmale* werden zwei Hauptkategorien gebildet, welche sich jeweils auf die zwei Vertrauensobjekte *Person* und *Unternehmen* beziehen. Die Hauptkategorie **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Person** wird anhand der Kategorien *Allgemeine persönliche Merkmale* und *Umgang und Merkmale der Mitglieder des Steuerungskreises* genauer betrachtet. Die Hauptkategorie **Merkmale beim Vertrauensobjekt: Unternehmen** wird im Folgenden durch die Kategorien *Reputation* und *Konkurrenz und Unterschiede* analysiert. Am Ende der Auswertung jeder Hauptkategorie werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

7.2.1 Merkmale beim Vertrauensobjekt: Person

Allgemeine persönliche Merkmale

Bei der Kategorie *Allgemeine persönliche Merkmale* zeigt sich, dass besonders die Persönlichkeit der in einem Projekt beteiligten Personen als grundlegend wichtig für die Zusammenarbeit eingestuft wird. „Eher sei die Persönlichkeit derjenigen, die dort am Tisch sitzen, entscheidend“ (U3-II: 8). Hierzu zählen besonders *Merkmale* der Personen, die als positiv assoziiert werden, da diese eine Einschätzung der Handlungsweisen ermöglichen und somit die eigene Erwartungssicherheit stärken können (vgl. Beckert 2002: 40). Als besonders wichtig werden *Merkmale* wie Offenheit, Diskussionsbereitschaft und das Verständnis für andere empfunden (vgl. U3-II: 8). Die Bildung bestimmter *Merkmale* von Personen kann dabei eng mit eigenen *Erfahrungen* verbunden sein (vgl. Looese/ Sydow 1994: 180f und vgl. Sydow 1998: 43). Positive *Merkmale* von Personen werden als besonders wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit empfunden (vgl. U3-II: 8). Hierzu zählt besonders die Integrität der Personen im Umgang miteinander (ebd.: 7). Als besonders wichtig wird eine passende Chemie zwischen den Personen empfunden, die stimmen muss (vgl. U1-II: 58:30). Denn innerhalb von Kooperationsnetzwerken spielt auch eine gewisse Sympathie zwischen den beteiligten Personen eine wichtige Rolle, da diese zum Aufbau von Vertrauen beitragen kann und abgänglich von den als positiv bewerteten *Merkmalen* bestimmter Personen ist (vgl. Child et al. 2005: 57 und vgl. Beckert 2002: 40).

„Es ist leider so im Management, dass immer noch ganz viel über Bauchgefühl geht. Und ich traue eher einem Menschen, der mir sympathisch ist als einem Menschen der mir unsympathisch ist [...]“ (U1-I1: 58:30min).

Allerdings kann nicht vorhandene Sympathie dazu führen, dass die Zusammenarbeit professioneller ist, da die Zusammenarbeit möglicherweise eine formellere Rahmung erhält (ebd.).

Neben den offiziellen Projektzielen sind innerhalb des „FS8MA-Projektbeispiel“ auch inoffizielle Projektziele durch die beteiligten Akteure verfolgt worden (vgl. U4-I1: 9). Zu diesen zählt unter anderem die Erweiterung des eigenen Netzwerks (vgl. U1-I1: 22:27 und vgl. U4-I1: 9). Um besonders erfolgreich bei der Erweiterung des eigenen Netzwerks zu sein, sind enge persönliche Kontakte zu den entsprechenden Personen von Bedeutung.

„Netzwerkbildung ist klar, ohne diese wären wir gar nicht so weit gekommen. Das ist schon ganz wichtig gewesen. Dafür braucht man auch Zeit. Man kann das nicht einfach per Computer oder Telefon machen, sondern man muss sich mit den Leuten treffen und sich zusammensetzen und auch mal abends zusammen losziehen“ (U5-I1: 1:36:34min).

Damit überhaupt enge persönliche Kontakte entstehen, sind ausgeprägte soziale Aspekte und Fähigkeiten sehr wichtig, die wenn sie auf Gemeinsamkeiten beziehungsweise positiv bewerteten *Merkmale* beruhen, vertrauensfördernd sein können. Gleichzeitig können sie auch die Netzwerkerweiterung begünstigen (ebd.). Auch kann es ein Problem sein Vertrauen über Gemeinsamkeiten aufzubauen, wenn große Unterschiede wie zum Beispiel in der Verwendung bestimmter Begrifflichkeiten bestehen (ebd.: 1:07:29min). Es können also bestimmte ähnliche und unähnliche *Merkmale* von Personen dazu führen, dass keine Wissens- und Informationsteilung stattfindet – beispielsweise wenn eine Personen egoistisch ist (vgl. U1-I1: 20:12min).

Umgang und Merkmale der Mitglieder des Steuerungskreises

Bei der Kategorie *Umgang und Merkmale der Mitglieder des Steuerungskreises* zeigt sich, dass nicht nur die sachliche Ebene wichtig ist, sondern auch die bestehenden Sympathien zwischen den Steuerungskreismitgliedern von Bedeutung sind (vgl. U2-I1: 32:13min bis 32:24min). Diese sind besonders für den Aufbau einer persönlichen Ebene wichtig (vgl. U3-I1: 3). Durch den Aufbau einer persönlichen Ebene zwischen den Mitgliedern des Steuerungskreises ist es möglich gewesen, dass sich Vertrauen

innerhalb des kleineren Steuerungskreis bilden konnte. Dieses zeigt sich insbesondere in Form der recht offenen Wissens- und Informationsteilung (vgl. Losse/ Sydow 1994: 184).

„Das ist auch ein Punkt. Die Chemie der Leute, die da zusammen gebastelt haben, hat einfach irgendwie gepasst und man hat in unglaublich kurzer Zeit sehr viel Wissen zusammengetragen, was einer alleine nie könnte“ (U1-I1: 15:36min).

Besonders U1-I1 hat im „FS8/MA-Projektbeispiel“ eine wichtige Rolle eingenommen und sich stark in das Projekt eingebracht (vgl. U5-I1: 1:13:49min). Er wird als eine angenehme Person beschrieben, mit der man eine gemeinsame Sprache finden konnte und die sich für die anderen interessiert, sodass es ein insgesamt herzlicher Umgang miteinander war (ebd.). Die Folge der U1-I1 zugeschriebenen positiven *Merkmale* ist, dass sich eine Form von Sympathie entwickeln konnte, die vertrauensfördernd wirkt (ebd.: 53:05min).

Zu Beginn des „FS8/MA-Projektbeispiels“ herrschte kein gemeinsames Verständnis von den Dingen, mit denen man sich beschäftigte.

„Ich habe das schon das letzte Mal gesagt, auf den ersten beiden Sitzungen haben wir uns eigentlich nur – ‚die Köpfe eingeschlagen‘, weil jeder seine Vokabeln und jeder sein Verständnis von der Technologie hatte“ (U1-I1: 00:20min).

Es wurde daher einerseits aufgrund der großen Teilnehmerzahl des projektbegleitenden Ausschusses und andererseits aufgrund des chaotischen Zustands, bei dem man sich auf Nichts einigen konnte, der Steuerungskreis gegründet (vgl. U1-I1: 09:27min und vgl. U2-I1: 15:59min/ 24:11min). Hieran zeigt sich, dass aufgrund der großen Heterogenität des projektbegleitenden Ausschusses keine gemeinsame Basis gefunden werden konnte und sich somit die Bildung von Vertrauen als sehr schwer erwiesen hat (vgl. Powell 1996: 256).

Das Ziel bei der Bildung des Steuerungskreises war es, sich zunächst auf einen gemeinsamen Nenner zu einigen, indem ein Verständnisses von den Dingen, mit denen man sich beschäftigt, und eine gemeinsame Sprache entwickelt wird (vgl. U2-I1: 24:11min/ 07:52min und vgl. U3-I1: 3). Die Entwicklung einer gemeinsamen Basis innerhalb des Steuerungskreises gestaltet sich einfacher als im projektbegleitenden Ausschuss, da die wenigen im Steuerungskreis vertretenen Personen ein ähnliches Niveau hatten und auch diejenigen im projektbegleitenden Ausschuss waren, die federführend die Diskussionen geleitet haben (vgl. U2-I: 31:33min bis 31:42min). Kriterien für die Auswahl der Personen, die in den Steuerungskreis sollten, waren unter

anderem, dass es sich um Führungskräfte und Personen mit Erfahrung handeln sollte (vgl. U3-II: 3). Es lassen sich jedoch nicht mehr alle Auswahlkriterien rekonstruieren und (vgl. U4-II: 6). Insgesamt hatten die im Steuerungskreis vertretenen Personen eine große gemeinsame Merkmalsausprägung, welche besonders die Bildung von Vertrauen innerhalb der kleinen Gruppe gefördert hat (vgl. Loose/ Sydow 1994: 185). „Ich glaube, was gerade sehr in dem Steuerungskreis geholfen hat, war, dass die Charaktere einfach sehr gut zusammen gepasst haben“ (U2-II: 58:57min). Die Folge ist, dass die im Steuerungskreis vertretenen Akteure ihr Wissen untereinander geteilt haben und man wusste, dass hier sehr kluge Personen vertreten sind, die sich gegenseitig ernst nehmen (ebd.). Jeder der Personen verfügt über unterschiedliches, aber fundiertes Wissen, dessen Teilung durch die anderen Teilnehmer wechselseitig eingefordert wurde (ebd.: 35:49min). Gleichzeitig wurden die Meinungen der anderen akzeptiert (ebd.: 36:52min). Besonders die wechselseitige Informationsteilung führte dazu, dass bestehende Unsicherheiten bei den beteiligten Akteuren aufgelöst werden konnten (ebd.: 56:11min).

Desweiteren besteht eine Form der Kommunikation, die sehr ehrlich ist, sodass ein harter, aber konstruktiver Umgang innerhalb der Diskussionen gepflegt wird.

„Ich glaube, der essentielle Punkt war, dass man sich teilweise sehr hart angegangen ist, aber man immer wusste, wenn man den Raum verlässt, dass es eigentlich nur konstruktiv gemeint ist und nicht irgendwie abwertend“ (ebd.: 58:57min).

Eine weitere Folge der Entwicklung von Vertrauen innerhalb des Steuerungskreises ist, dass die Wissensteilung und die damit verbundenen sensiblen Unternehmensdaten nicht außerhalb des Steuerungskreises kommuniziert wurden, sondern innerhalb dieses geblieben sind.

„Ich glaube, da war es eher so, wenn Unternehmen in dem Steuerungskreis wirklich sehr spezifische Unternehmensdaten rausgegeben haben, dann war das eher so ein Gentlemen's Agreement, dass das nicht weiter rausgetragen wird“ (ebd.: 45:46min).

Zwischenfazit

Je gleichartiger die *Merkmale* oder die *Ähnlichkeiten* von Personen sind, desto wahrscheinlicher ist die Entwicklung von Vertrauen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 185). In diesem Kontext spielen daher besonders Formen von Sympathie und persönlichen Kontakten eine wichtige Rolle, um wechselseitiges Vertrauen aufzubauen (vgl. Sprenger 2007: 82). Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit gerade in kleineren Personengruppen wie beim Steuerungskreis größer ist, dass sich Vertrauenskonstellationen entwickeln, wenn sich die darin beteiligten Personen auf einer relativ ähnlichen Wellenlänge einschätzen. Allerdings muss bei den Akteuren erst ein gemeinsames Verständnis und eine Basis gefunden werden, die umso schwieriger zu finden ist, je unterschiedlicher und je mehr Personen innerhalb des Kooperationsnetzwerks vertreten sind (vgl. Powell 1996: 256 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 185). Die Folge von Vertrauensbildung können Wissens- und Informationsteilung, eine offene und direktere Kommunikation der beteiligten Personen untereinander sowie Absprachen, die keine formal rechtliche Gültigkeit haben, sein (Gentlemen's Agreement).

7.2.2 Merkmale beim Vertrauensobjekt: Unternehmen

Reputation

Innerhalb der Kategorie *Reputation* wird die Bedeutung von Reputation als *Merkmal* für gemeinsame Kooperation unterschiedlich bewertet. Einerseits wird davon ausgegangen, dass eine gute Reputation nicht ausschlaggebend für eine gemeinsame Kooperation ist (vgl. U3-II: 8). Grundsätzlich waren die Unternehmen und die damit verbundenen Dienstleistungen wechselseitig bekannt, da man sich sowieso innerhalb der Branche kennt und weiß, wen man bei bestimmten Problemen fragen kann (vgl. U2-II: 34:43min). Andererseits ist gerade die Reputation, die als wichtiges *Merkmal* für die Zusammenarbeit erachtet wird, von Bedeutung, da man mit Kooperationspartnern zusammen arbeiten möchte, die in ihrem jeweiligen Gebiet besonders gut sind (vgl. U1-II: 58:30min und vgl. U5-II: 1:36:34min). Hinzu kommt, dass mit einer guten Reputation eine gewisse Professionalität assoziiert wird, die eine Zusammenarbeit begünstigt (vgl. Dollinger et al. 1997: 128). „Je professioneller die Leute sind, desto lieber ist es uns. Es macht immer mehr Spaß, mit Profis zu arbeiten als mit Leuten, die daher gelaufen kommen“ (U1-II: 1:06:52min). Auch kann sich Vertrauen über die Reputation von Unternehmen und über Zuverlässigkeit und Qualität von Produkten und/oder Dienstleistungen entwickeln (vgl. Wolf 2011: 117 und vgl. Dickmann 2014: 7). Zum Beispiel wird besonders die Produktqualität der Schiffe von U1 durch U-109 geschätzt (vgl. U1-II: 55:09min). Jedoch haben skandinavische Schiffe wohl einen besseren Ruf als deutsche Schiffe, sodass trotz ähnlicher Preise eher skandinavische Schiffe gekauft werden (ebd.).

Grundsätzlich gibt es einen vertrauensvollen Umgang zwischen den Unternehmen im Offshore-Windenergiesektor, die einen guten Ruf haben. Jedoch gibt es ebenfalls Unternehmen mit einem schlechten Ruf, der zu Misstrauen führt.

„Ich glaube sowohl als auch. Ich glaube, da sind inzwischen genügend Leute, wo man von einem vertrauensvollen Umgang reden kann. Aber ich glaub, es gibt wie in jeder Branche auch so ein paar Scharlatane, die versuchen, den schnellen Euro zu generieren [...]“ (ebd.: 1:03:23min).

Allgemein wird versucht, sich vor Unternehmen mit einem schlechten Ruf durch gewisse Schutzmechanismen abzusichern und diese möglichst vor einem gemeinsamen Kooperationsprojekt herauszufiltern. Nach U1-II gibt es beispielsweise innerhalb der Offshore Öl- und Gasbranche solche Unternehmen nicht, da man sich vor Beginn jeglicher Kommunikation und Kooperation mit seinen Referenzen innerhalb

einer Datenbank registrieren muss (ebd.: 1:05:14min). Dabei spielen neben Projekterfahrung und vorhandenem Know-How auch die Zertifizierung der Unternehmen und das belegbare Spezialwissen der Personen eine entscheidende Rolle (ebd.: 1:05:14min). Der vorhandene Schutzmechanismus der Offshore Öl- und Gasbranche verbindet damit Elemente, die auf *erfahrungsbasierten* und *institutionalisierten Vertrauensquellen* beruhen. Diese sollen Sicherheit geben, damit „Scharlatane“ nicht den eigenen Ruf durch negative Kooperationsprojekte zerstören (ebd.: 1:05:14min). Auch der Offshore-Windenergiesektor könnte sich zukünftig in eine ähnliche Richtung entwickeln (ebd.: 1:05:14min).

Konkurrenz und Unterschiede

Bei der Kategorie *Konkurrenz und Unterschiede* zeigt sich, dass Konkurrenz innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ keine große Rolle für die Zusammenarbeit gespielt hat. Laut U2-I1 hat Konkurrenz in anderen Projekten zwar eine Rolle gespielt, jedoch nicht im „FS8/MA-Projektbeispiel“ (vgl. U2-I1: 30:58min).

„Es war eigentlich nie der Fall, dass wir irgendwas diskutieren wollten und jemand meinte, dass möchte ich jetzt nicht sagen, weil hier Konkurrenten am Tisch sitzen. Das ist tatsächlich nicht vorgekommen“ (ebd.).

Zusätzlich zu den offiziellen Projektzielen gab es individuelle Ziele der beteiligten Unternehmen. Ein Beispiel ist die Nutzung des Zugangs zu anderen Unternehmen für den eigenen Produktvertrieb (vgl. U1-I1: 00:20min/ 10:55min), der ein Motiv für Unternehmen sein kann, sich an Kooperationsnetzwerken zu beteiligen (vgl. Bruhn 2005: 1290 und vgl. Hagedoorn 1993: 374). Bei Themen, die das „FS8/MA-Projektbeispiel“ betreffen, wurde offen miteinander diskutiert, auch wenn andere Werften, die zu der Werft U1 in Konkurrenz stehen, beteiligt waren. Allerdings wurde nicht über die Ergebnisse der eigenen individuellen Projektziele miteinander gesprochen.

„Wir sind alle an einem Tisch gewesen und haben sehr offen gesprochen. Trotzdem sind wir alle mehr oder weniger Konkurrenten zumindest von Seite der Werften. Da spricht man nicht so viel darüber, was man hinterher daraus gemacht hat“ (U1-I1: 10:55min).

Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ waren sowohl die Werft U1 als auch die Werft U7 vertreten (ebd.: 02:46min). Gemeinsamkeiten zwischen beiden Werften bestehen teilweise in ihrem Produktportfolio, obwohl dieses weitgehend unterschiedlich ist (ebd.:

30:01min). Die Werft U7 baut keine Yachten, sondern Einzelrumpfboote. Hingegen baut die Werft U1 zum Großteil Yachten und einige Spezialschiffe. Es bestehen hingegen Überschneidungen im Marineschiffbau (ebd.: 30:01min). Allerdings konkurrieren beide Werften um die gleichen Kunden mit unterschiedlichen Produkten wie Spezialschiffen und Einzelrumpfbooten, sodass eine Gemeinsamkeit beider Unternehmen im selben Absatzmarkt besteht, die zu Konkurrenz führen kann (ebd.: 30:01min). Bei einem Vergleich der Werften U1 und U104 bestehen darüber hinaus sogar Überschneidungen im Produktportfolio. Somit ist die Konkurrenz zwischen Unternehmen, die durch eine Überschneidung der jeweiligen Ziele zustande kommt, ein Faktor, der die Entwicklung von wechselseitigem Vertrauen erschwert (vgl. Münscher/Hormuth 2013: 59).

Das „FS8/MA-Projektbeispiel“ besteht aus zwei Projektkoordinatoren und wurde durch zwei Projektinitiatoren unterstützt. Bei der Auswahl der beteiligten Akteure für das „FS8/MA-Projektbeispiel“ wurden verschiedene Betreiberunternehmen, Werften, Reedereien, Zulieferer, Dienstleister und Verbände ausgewählt, wobei diese primär aus KMU bestanden (vgl. U2-I1: 7:52min/ 34:43min und vgl. U3-I1: 5).¹⁰⁴ Besonders wenn viele unterschiedliche Akteure in einem Kooperationsnetzwerk vertreten sind, bestehen Unterschiede, die sich nicht so einfach überbrücken lassen (vgl. U2-I1: 23:31min bis 23:37min). Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ gab es ein unterschiedliches Verständnis von Grundbegriffen und darüber, wie die Versorgung eines Windparks organisiert werden sollte und welche Aufgaben dazu gehören (ebd.: 07:52min). Die Betreiber haben eine andere Sichtweise der Dinge als die Werften und Reedereien. Die Betreiber wollen einen universellen zentralen Ansprechpartner, der alle Dienstleistungen in sich vereint, die Werften und Reedereien hingegen wollen eine dezentrale Grundordnung, in der einzelne Unternehmen partikulare Aufgaben übernehmen (ebd.: 07:52min). Im Falle des „FS8/MA-Projektbeispiel“ haben diese Unterschiede zu einem mangelnden wechselseitigem Verständnis geführt, sodass der Aufbau von Vertrauen behindert wurde (vgl. Powell 1996: 256).

„Und so ging das mit jeder Komponente und jeder Einzelheit, dass jede Institution für sich in ihrer Welt lebte. Ich will nicht gerade Scheuklappen sagen, aber schon sehr stark in ihrer Welt lebte und relativ wenig Verständnis für die anderen hat und dadurch vielleicht auch gar nicht richtig das Vertrauen, warum welche Dinge

¹⁰⁴ Für eine genauere Übersicht der beteiligten Akteure siehe Abbildung 3. Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“.

gemacht werden müssten. Dieses Verständnis konnte dafür nicht aufgebracht werden“ (U1-II: 00:20min).

Allerdings können gerade die Unterschiede von Unternehmen ein wichtiger Faktor sein, um überhaupt Kooperationsbeziehungen einzugehen. Durch Vielfältigkeit der Unternehmen kann ein Zugang zu neuem Wissen ermöglicht und ein größerer Input für Diskussionen geliefert werden (vgl. U1-II: 59:55min und vgl. U3-II: 5). Jedoch ist die Aufnahme von Kooperationsbeziehungen mit vermeintlich sehr verschiedenen Akteuren einem längeren und komplizierterem Prozess unterworfen, bei dem sich erstmal Vertrauen aufbauen muss, da weniger Gemeinsamkeiten vorhanden sind, die sich vertrauensfördernd auswirken können (vgl. Beckert 2002: 40).

Zwischenfazit

Insgesamt zeigt sich, dass die positive Reputation von Unternehmen und die damit verbundene Assoziation von Zuverlässigkeit und Qualität der Produkte und/ oder Dienstleistungen die Bildung von Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren verstärkt (vgl. Zucker 1986: 62 und vgl. Swan/ Nolan 1985: 47). Auch wird die Chance erhöht, mit diesen Unternehmen eine Kooperationsbeziehung einzugehen (vgl. Dollinger et al. 1997: 128). Umgekehrt erschwert ein schlechter Ruf sowohl die Etablierung von Vertrauen als die Bereitschaft mit solchen Unternehmen zu kooperieren. Um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, mit diesen Unternehmen zusammenarbeiten zu müssen und sich vor der Zerstörung des eigenen Rufs zu schützen, können Schutzmechanismen installiert werden, die durch Überprüfung von Zertifizierung und Erfahrung der Unternehmen, die eigene Sicherheit erhöhen (vgl. U1-II: 1:05:14min). Konkurrenz kann ebenso ein hemmender Faktor wie ein schlechter Ruf für die Entwicklung von Vertrauen in gemeinsamen Kooperationsprojekten sein (vgl. Münscher/ Hormuth 2013: 59). Auch können sich Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen einerseits in Konkurrenz andererseits in ähnlichen Zielvorstellungen ausdrücken. Letztere begünstigen eine Vertrauensentwicklung (vgl. Beckert 2002: 40 und vgl. Zou/ Park 2015: 311). Dahingegen können gerade grundlegende Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses erschweren und die Entwicklung von wechselseitigem Vertrauen hemmen.

7.3 Institutionalisiertes Vertrauen als Vertrauensquelle

Bei der Analyse der *Vertrauensquelle institutionalisiertes Vertrauen* werden zwei Hauptkategorien gebildet, welche sich auf die Vertrauensobjekte *Person* und *Unternehmen/ System* beziehen. Die Hauptkategorie **institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person** wird anhand der Kategorie *Anerkennung von Wissen* genauer betrachtet. Die Hauptkategorie **institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen/ System** wird im Folgenden durch die Kategorien *Mitgliedschaft in Verbänden und Normen/ Standards, Verträge und formale, Regelungen, Gesetzliche Rahmenbedingungen, Vermittelnde Instanz* und *Institutionalisierung des Offshore-Windenergiesektors* analysiert. Am Ende der Auswertung jeder Hauptkategorie werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

7.3.1 Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person

Anerkennung von Wissen

Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ sind Expertise und Fähigkeiten der beteiligten Personen von großer Bedeutung (vgl. U2-I1: 33:04min bis 33:12min). Es wird Personen besonders im Hinblick auf technische Fragen geglaubt, die im Zusammenhang mit technisch spezialisierten Produkten stehen (ebd.: 33:12min). Es wird angenommen, dass nur diese Personen über die erforderlichen Spezialkenntnisse verfügen.

„Wir haben einfach weniger Ahnung als diese Person und haben das dann hingenommen, gerade bei diesen speziellen technischen Sachen hat man sich sehr zugehört und auch vertraut, dass das stimmt“ (ebd.: 33:12).

Die beteiligten Akteure, wie beispielsweise die Betreiber, erkennen die Expertise der Reeder an und vertrauen deren Fachwissen innerhalb der Diskussionen (ebd.: 26:13min/ 40:08min). Die Zugehörigkeit der in den Diskussionen involvierten Personen zur Gruppe der Reeder bewirkt, dass diese als Experten ihres Fachbereiches wahrgenommen werden, auf deren Meinung vertraut werden kann (vgl. Giddens 1990: 86 und vgl. Möllering 2006: 73). Auch die vorhandene Erfahrung der Akteure spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Hinzu kommt, dass die Zugehörigkeit der Personen zum Steuerungskreis als vertrauensfördernd wahrgenommen wird, da die beteiligten Akteure einerseits über viel Erfahrung verfügen (vgl. U4-I1: 6) und andererseits aufgrund ihrer reinen Mitgliedschaft im Steuerungskreis das Vertrauen der anderen Akteure aus dem projektbegleitenden Ausschuss haben. Je professioneller die

Arbeit der Experten durch die anderen Personen wahrgenommen wird, desto mehr haben sich diese in die Diskussion eingebracht (vgl. U1-I1: 26:16min). „Ich glaube, man kommt am Ende nicht drum herum, Expertenwissen zusammenzutragen, weil das ein gewisses Vertrauen gibt“ (ebd.: 27:08min). Es zeigt sich, dass die Anerkennung von Personen als Experten dazu führen kann, dass diesen aufgrund ihres zugeschriebenen Expertenstatus vertraut wird (vgl. Sydow/ Windeler 2003: 78).

Umgekehrt kann Wissen ebenfalls zu Misstrauen gegenüber anderen Personen führen, wenn deren Kompetenz als Experten in einer bestimmten Fachrichtung nicht anerkannt wird (ebd.). Hierfür können unter anderem unterschiedliche Arbeitsweisen der verschiedenen Fachbereiche verantwortlich sein. Wenn man die eigene Verfahrensweise besser als die des anderen erachtet, können Misstrauen und Konflikte die Folge sind (vgl. U2-I1: 43:48min). Die Anerkennung der jeweiligen Expertise des anderen ist in solchen Fällen besonders schwierig (ebd.). Lösungen können durch wechselseitige Anerkennung und Kompromisse erfolgen, indem die Expertise des anderen aufgrund seines individuellen fachlichen Expertenstatus anerkannt wird und sich jede der beteiligten Personen um das eigene fachliche Gebiet kümmert (ebd.). Auch die Durchsetzung des eigenen Willens via verschiedener Macht- oder Hierarchieaspekte kann eine Lösung darstellen. Ebenfalls kann die Expertise eines Wissenschaftlers aufgrund dessen Zugehörigkeit zur Gruppe der Wissenschaftler nicht akzeptiert werden, da diese nur über theoretisches also „falsches Wissen“ und nicht über praktisches Know-How verfügen.

„Einige hatten natürlich in der Anfangszeit die Wahrnehmung, da kommen jetzt Personen, die im Elfenbeinturm sitzen, und wollen uns hier etwas erzählen und haben eigentlich von der Realität keine Ahnung“ (U5-I1: 1:21:55min).

Allerdings kann sich die Ablehnung der Expertise und damit auch des Expertenstatus von Personen ebenfalls auf eigene schlechte Erfahrungen stützen. Auch können Stereotype oder andere als negativ assoziierte Merkmale die Nicht-Anerkennung des Expertenstatus beeinflussen. Es lässt sich in diesem Fall eine „Misstrauensquelle“ als Gegenentwurf zur Vertrauensquelle annehmen. Sowohl Vertrauensquelle als auch „Misstrauensquelle“ lassen sich jedoch nur idealtypisch voneinander unterscheiden, da in der Praxis wechselseitige Verflechtungen bestehen.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Siehe Tabelle 1. Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle.

Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Anerkennung von Wissen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ eine wichtige Rolle zukommt. Gerade innerhalb des Steuerungskreises werden die darin involvierten Personen als jeweilige Experten ihres Fachbereiches betrachtet, auf deren Urteil man sich verlassen kann. Aufgrund des den Personen zugeschriebenen Wissens als Experten kann sich Vertrauen entwickeln (vgl. Sydow/ Windeler 2003: 78). Allerdings kann es innerhalb eines Kooperationsnetzwerks zum Problem werden, wenn die involvierten Personen nicht als Experten anerkannt werden und ihnen aufgrund ihres vermeintlich nicht vorhandenen Wissens misstraut wird (ebd.).

7.3.2 Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Unternehmen/ System

Mitgliedschaft in Verbänden und Normen/ Standards

Innerhalb der Kategorie *Mitgliedschaft in Verbänden und Normen/ Standards* zeigt sich, dass die Mitgliedschaft der Unternehmen in einem Verband eine wichtige Bedeutung für den Aufbau von Vertrauen einnehmen kann. Die Werften U1 und U7 sind Mitglieder im Verband U105, wobei U1-II Mitglied im Vorstand und U7-P1 der Vorsitzende des Verbands ist (vgl. U1-II: 31:48min). Man kennt die beteiligten Personen als Vertreter ihres jeweiligen Unternehmens und ist durch den Verband U105 miteinander in Kontakt (ebd.). Weitere Mitglieder des Verbands sind unter anderem die Unternehmen U9, U104, U106 und U107, die man durch die Treffen im Verband häufiger sieht (ebd.). Grundsätzlich ist jegliche Informations-und/ oder Wissensteilung risiko-behaftet, jedoch ermöglicht der institutionelle Rahmen des Verbands, dass die Akteure eher bereit sind, dieses Risiko einzugehen. „Das ist mehr der Ansatz dabei, dass man auch heutzutage auf Verbandsebene viel offener seine Probleme anspricht [...]“ (ebd.). Die Rahmung des Verbands ermöglicht eine offenere Diskussion über aktuelle Probleme und Herausforderungen, die außerhalb des Verbands nicht in dieser Form denkbar wäre, und fördert die Entwicklung von Vertrauen (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179 und vgl. Zucker 1986: 64). Aufgrund der Mitgliedschaft verschiedener Unternehmen in einem gleichen Verband können somit leichter Kooperationen entstehen. Auch kann die Anerkennung der Mitgliedschaft von Unternehmen in bestimmten Verbänden dazu beitragen, mit diesen zu kooperieren, wie es bei der Auswahl bestimmter Projektpartner für das „FS8/MA-Projektbeispiel“ geschehen ist.

Die Mitgliedschaft bestimmter Unternehmen galt bereits als Garant für Vertrauen (vgl. Zucker 1986: 64 und vgl. U2-I1: 15:16min). Außerdem spielen die Erfahrungen der Mitglieder miteinander eine Rolle und beeinflussen bei positiver Erfahrung die Bereitschaft offenen Austauschs und die Option miteinander zu kooperieren (vgl. Sako 1992: 4).

„Man merkt das auch immer in unserer Tischrunde, die wir haben, wenn einer dabei ist, der wirklich mal die Hosen runterlässt, dann erzählen die anderen auch. [...] Dann hat man eine super Diskussion und das wird häufiger“ (U1-I1: 31:48min).

Ebenfalls verfügen Verbände über gewisse Satzungen und formale Regeln, an die sich jeder zu halten hat und die je nach festgelegter Satzung sanktioniert werden können. Die Sanktionierung kann dabei bis zum Ausschluss aus dem Verband führen (vgl. Lakes 1999: 80). Auch kann der Ausschluss zu einem schlechten Ruf führen, der bestehende und neue Kooperationsbeziehungen erschweren kann.¹⁰⁶

Auch Normen und Standards sowie eine entsprechende Zertifizierung können zur Entwicklung von Vertrauen beitragen (vgl. Lane/ Bachmann 1996: 386f). Besonders gewisse Zertifizierungen gewährleisten eine Sicherheit, auf die man sich beim Eingehen von Kooperationsbeziehungen verlassen kann, da ein gewisser notwendiger Standard institutionell gewährleistet ist (vgl. U1-I1: 1:05:14min). Andererseits können Standards ebenfalls einen negativen Einfluss haben, wenn diese besonders großen Aufwand bei der Erschließung neuer Märkte bedeuten – Beispiele hierfür sind Umweltauflagen und Lärmschutzrichtlinien (vgl. U2-I1: 50:42min). Auch kann es Probleme geben, wenn diese Standards nicht internationalisiert sind, sodass jedes Land seine eigenen Regelungen im Bereich der Medizin, Rettung und Technik hat (vgl. U5-I1: 1:32:07min). Eine Vielzahl an unterschiedlichen verbindlichen Regelungen oder bei permanenten Änderungen führen dann dazu, dass sich kein Vertrauen entwickelt oder aber bestehendes Vertrauen zerstört wird. Gerade im Bereich des Offshore-Windenergiesektors sind international gültige Regelungen von Bedeutung, da sie teils noch nicht etabliert sind, aber für die Entwicklung von Vertrauen benötigt werden.

„Was unbedingt in Angriff genommen werden sollte, ist die Verständigung auf internationaler Ebene also die Internationalisierung von Konzepten beziehungsweise Standardisierung“ (ebd.).

¹⁰⁶ Siehe Kapitel 7.2.2 Merkmale beim Vertrauensobjekt: Unternehmen.

Verträge und formale Regelungen

Beim „FS8/MA-Projektbeispiel“ handelt es sich um ein öffentlich gefördertes Projekt, bei dem die Unternehmen keine Förderung erhalten, sondern freiwillig daran teilnehmen (vgl. U2-I1: 00:06min/ 13:57min). Allerdings erhalten die beteiligten Unternehmen im Gegenzug Einblick in die Projektergebnisse (ebd.: 13:57min). Das „FS8/MA-Projektbeispiel“ wurde zwischen den beteiligten Unternehmen weder rechtlich noch formal geregelt, sodass es auch keinen Kooperationsvertrag gab (ebd.: 41:21min bis 41:28min). Innerhalb des Projektes ist U6 gegenüber U2 die federführende Forschungsstelle. U6 unterschreibt den Abschlussbericht, aber beide Forschungsstellen sind innerhalb des Forschungsprojekts inhaltlich gleichberechtigt (ebd.: 43:48min). Auch gibt es nur marginale bis gar keine formalen Regelungen, welche durch den Forschungsantrag festgesetzt wurden (ebd.: 43:20min bis 43:28min). Trotz fehlendem Vertrag und dem Mangel an formalen Vorgaben, die sich aus dem Projektantrag ergeben, gab es innerhalb des Projektes Regelungen, die sich institutionalisiert haben und von allen anerkannt wurden. Hierzu gehörte unter anderem die Bildung eines Steuerungskreis, um mehr Struktur innerhalb des Projektes zu gewährleisten (ebd.: 15:59min). Auch war den teilnehmenden Akteuren eine funktionierende Dokumentation wichtig, um innerhalb des Projektes Transparenz zu gewährleisten (vgl. U3-I1: 7). Daher wurden regelmäßig Protokolle der Sitzungen angefertigt, die jedem zur Einsicht zur Verfügung standen und als sehr gut bewertet wurden (vgl. U5-I1: 53:05min/ 54:27min). Auch wurde beschlossen, dass keine Unternehmensdaten veröffentlicht oder außerhalb des Projektes kommuniziert werden, sondern detaillierte Informationen anonymisiert an die anderen beteiligten Unternehmen weitergereicht werden und ausschließlich der internen Verwendung dienen (vgl. U1-I1: 19:23min).

„Da gab es tatsächlich eigentlich nie ein Problem, weil auch die Daten alle anonymisiert sind. Man weiß natürlich, welche Unternehmen im Projekt dabei waren. Das steht auch im Abschlussbericht. Aber konkrete Unternehmensdaten sind da nicht veröffentlicht worden, deshalb hatten die damit kein Problem“ (U2-I1: 42:31min).

Dabei erinnert diese bestehende Regelung an eine Geheimhaltungsvereinbarung, obwohl diese im Fall des „FS8/MA-Projektbeispiels“ nicht schriftlich fixiert wurde (vgl. U1-I1: 47:30min).

Es findet eine Prägung und Bestimmung der Regelungen durch die teilnehmenden Unternehmen selbst statt. Diese Bestimmungen der Regelungen haben sich innerhalb

des Projekts institutionalisiert und somit zu einer eigenen Setzung der Struktur des Projektes geführt (vgl. U4-I1: 3). Hieran zeigt sich das bestehende Verhältnis von Struktur und Handlung, welches sich wechselseitig beeinflusst und prägt (vgl. Müller 2009: 163).¹⁰⁷ Die für die Projektgruppe institutionalisierten Regelungen haben dazu geführt, dass sich innerhalb des Projekts auf deren Basis eine Form von Vertrauen entwickeln konnte (vgl. Zucker 1986: 63f). Dieses drückt sich unter anderem dadurch aus, dass die selbst gegebenen Regelungen zu einem erhöhten Informationsaustausch führten (vgl. U1-I1: 26:16min). Auch konnte man darauf vertrauen, dass die mit den anderen Unternehmen geteilten Informationen innerhalb des Projektes bleiben und nicht nach außen weitergegeben werden. Allerdings können diese institutionalisierten Regelungen auch keine absolute Sicherheit dafür geben, dass das Vertrauen nicht missbraucht wird. Diese absolute Sicherheit könnte allerdings nicht mal über schriftlich fixierte Verträge hergestellt werden (vgl. Sprenger 2007: 96 und vgl. Sanders 2009: 34). Es gab zwischen den verschiedenen beteiligten Akteuren trotz fehlendem Vertrag keine Probleme oder Spannungen, sondern man konnte sich stattdessen so einigen (vgl. U2-I1: 41:28min/ 42:31min).

Rückblickend würden einige Dinge anders organisiert werden, um noch mehr Struktur zu schaffen, wie zum Beispiel den Unternehmen bestimmte Ziele mit einer Deadline zu setzen, feste Sitzungstermine festzulegen und schneller einen Steuerungskreis zu etablieren (ebd.: 57:43min). All diese Elemente erscheinen besonders für die Entwicklung von Vertrauen benötigt zu werden (vgl. Sprenger 2007: 59). Zu wenige Regelungen ermöglichen einen zu großen Handlungsspielraum der Akteure, der zu Unsicherheiten in Bezug auf die Handlungsweisen führen kann. Innerhalb des Projekts wird so keine Stabilität gewährleistet, was wiederum die Vertrauensentwicklung erschwert (ebd.: 63). Für zukünftige Kooperationsbeziehungen würde man also einen Vertrag machen, da dieser den beteiligten Akteuren mehr Sicherheit geben würde und sich somit positiv auf die Entwicklung von Vertrauen auswirken würde (ebd.: 73).

„Auch wenn das jetzt in dem Projekt gut gegangen ist, zukünftig würde ich immer einen Kooperationsvertrag vorschlagen, weil sich da die Beteiligten sicherer glauben“ (U2-I1: 41:28min).

¹⁰⁷ Siehe Kapitel 4.3 Das Verhältnis von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Innerhalb der Kategorie werden *Gesetzliche Rahmenbedingungen* als etwas angesehen, was nicht nur einen Einfluss auf den Offshore-Windenergiesektor, sondern auch Auswirkungen auf alle Energieträger hat (vgl. U3-I1: 10). Allerdings ist der Offshore-Windenergiesektor besonders abhängig von politischen Rahmenbedingungen, sodass Änderungen zu neuen Herausforderungen und Anforderungen führen (vgl. U2-I1: 53:11min und vgl. U3-I1: 10). Die Unternehmen müssen sich besonders Veränderungen bewusst werden, um durch den permanenten Wandel neue Potentiale für Weiterentwicklungen nutzbar zu machen (vgl. U2-I1: 56:11min und vgl. U3-I1: 10). Die politischen Rahmenbedingungen hatten laut U3-I1 keine konkreten Auswirkungen auf das „FS8/MA-Projektbeispiel“ und die damit verbundene Zusammenarbeit innerhalb des Kooperationsnetzwerks (vgl. U3-I1: 10).

Neben der positiven Wirkung von gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Sicherheit und Zuverlässigkeit gewährleisten sollen und somit zur Bildung von Vertrauen beitragen, können diese ebenfalls einen gegensätzlichen Effekt haben. Besonders problematisch ist es, wenn gesetzliche Rahmenbedingungen oft geändert werden, da sie dann kaum noch Vertrauen in Gesetze gewährleisten. Unter diesen Bedingungen können sie zu Misstrauen führen, da man sich nicht mehr auf die Gültigkeit bestehender Gesetze verlassen kann (vgl. Oehler 2002: 15). Durch Änderungen kann die längerfristige Planungsfähigkeit von Unternehmen und auch Investoren gefährdet werden, was als Konsequenz hat, dass Entwicklungen nicht getätigt werden oder für die Weiterentwicklung notwendiges Kapital abgezogen oder gar nicht erst investiert wird.

„Unsere Bundesregierung hat uns in den letzten vier Jahren mit dem Thema Energiewende auch keinen Gefallen getan durch das ewige hin und her. Denn die Investoren, die mal richtig reinhauen wollten, haben irgendwann gemerkt, dass die Bundesregierung das doch nicht so ehrlich mit ihrer Energiewende meint und haben dann viele Dinge wieder zurückgezogen“ (U1-I1: 35:07min).

Somit kann es zu Fehlentwicklungen und falschen Investitionen kommen, die zu massiven Entwicklungshemmnissen führen (ebd.). Die rechtlichen Rahmenbedingungen haben einen besonders großen Einfluss auf die Schifffahrt, wobei U1-I1 nicht das Gefühl hat, dass den Werften von Seiten des Gesetzgebers besonders geholfen werden würde (vgl. U1-I1 35:07min und vgl. U5-I1: 1:04:31min).

„Für FS8/MA-U1, das gebe ich offen und ehrlich zu, hadern wir im Augenblick mit dem Offshore-Wind, weil man auch so ein bisschen das Vertrauen in die

Bundesregierung gesetzt hat und jetzt genau die Dinge passieren, die ich immer befürchtet habe beim Schiffbau“ (U1-I1: 52:02min).

Für die Werften gelten in dem Zusammenhang die deutschen Gesetze, welche hohe Anforderungen an Standards und Normen setzen, sodass die ausländischen Werften billiger produzieren können.¹⁰⁸ Nachteilig für deutsche Werften ist auch, dass die im Ausland gefertigten Schiffe trotzdem in deutschen Hoheitsgewässern fahren dürfen, weil sie unter europäischer Flagge fahren (ebd.). Dadurch ergeben sich für die Werften erhebliche Wettbewerbsnachteile. Die Werften empfinden es so, dass sie vom Gesetzgeber alleine gelassen werden. „Das sind alles so Sachen, da kann man tun und lassen, was man will. Da hat unsere Regierung dem deutschen Schiffbau keinen Gefallen getan“ (ebd.). Die Folge ist, dass bestehendes Vertrauen in den Gesetzgeber enttäuscht wurde. Diese negative Erfahrung wird verstärkt, wenn sie sich häuft – wie beispielsweise durch häufige Änderungen der Gesetze im Rahmen der Energiewende und nicht vorhandene einheitliche Standards (ebd.: 35:07min).

Hinzu kommen weitere gesetzliche Regelungen, die als hinderlich, aufgefasst werden. Dazu zählen die bestehenden Regelungen zu Werkverträgen und die hohen erforderlichen Eigenkapitalsummen bei der Finanzierung von Schiffen (ebd.: 31:48min/ 37:28min). Auch werden zu viele unterschiedliche Regelungen und der hohe bürokratische Aufwand als permanente Herausforderung empfunden. Beispiele hierfür sind die Steuergesetzgebung und Compliance Regelungen bei Ausschreibungen (ebd.: 43:19min/ 46:21min).

Vermittelnde Instanz

Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ war jeder Projektkoordinator für einen eigenen Bereich zuständig. U2 hat den betriebswirtschaftlichen Teil übernommen und U6 war für technischen Teil zuständig (vgl. U2-I1: 00:06min/ 04:28min). Es gab zwar einen engen Austausch zwischen beiden Projektkoordinatoren, allerdings war die Zusammenarbeit nicht problemlos (ebd.: 44:39min).¹⁰⁹ Dieser Umstand zeigt sich auch in den Zielsetzungen der Projektkoordinatoren, welche die Projektergebnisse im Rahmen eigener Publikationen verwerten wollten (vgl. U4-I1: 9). Es herrschte keine Einigung darüber, wem welches Projektergebnis nun zusteht (vgl. U2-I1: 42:31min). Erst der Projektinitiator U28, der das Projekt betreut, konnte als Schlichtungsstelle zwischen beiden Akteuren vermitteln (ebd.). Es wurde Vertrauen in die Entscheidung

¹⁰⁸ Siehe hierzu auch die Kategorie Mitgliedschaft in Verbänden und Normen/ Standards.

¹⁰⁹ Siehe hierzu Kapitel 7.3.1 Institutionalisiertes Vertrauen beim Vertrauensobjekt: Person.

von U28 als unabhängigem Dritten gelegt (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179). Innerhalb eines anderen Forschungsprojektes FP1, an dem U5-II beteiligt war, zeigt sich ebenfalls die Bedeutung einer vermittelnden Instanz. Innerhalb des FP1 herrschte zu Beginn des Projektes großes Misstrauen gegenüber U5. Dieses wurde besonders stark durch Betreiber und anderen Unternehmen vermittelt (vgl. U5-II: 1:15:36min). U5 ist Vertreter der Berufsgenossenschaft und wurde auch als solcher wahrgenommen. Weil die Berufsgenossenschaften über ein Satzungsrecht verfügen, welches in verbindliche Vorgaben für die Unternehmen münden kann, stellte sich bei einigen ein Misstrauen gegenüber U5 ein, da dieser die Berufsgenossenschaften repräsentierte (ebd.: 1:15:36min bis 1:16:50min). Andererseits waren auch einige Akteure dabei, die gegenüber U5 von Anfang an sehr offen waren (ebd.: 1:16:50min). Mit diesen gab es beispielsweise regelmäßigen Informationsaustausch und auch Standortbesuche (vgl. U5-II: 1:16:50min), welche als Anzeichen von Vertrauen gewertet werden können. U5 beschreibt sich selbst als sehr offen gegenüber allen beteiligten Akteuren und äußert, dass er das Misstrauensproblem dadurch habe abbauen können, dass er in eine Informationsvorleistung getreten ist. U5 habe Ergebnisse geteilt ohne zunächst eine Gegenleistung zu bekommen. Dieser Vertrauensvorschuss sei aber nicht enttäuscht worden, sondern habe zum Aufbau von Vertrauen beigetragen (vgl. Sprenger 2007: 100 und vgl. Lane/ Bachmann 1996: 368).

„Das war erstmal von der Seite her nicht einfach, aber wir haben es geschafft, indem wir mit sehr offenen Karten gespielt haben und auch sehr offen über unsere Erkenntnisse und Ergebnisse diskutiert haben, [...] sodass sie uns vertrauen und unterstützen können“ (U5-II: 1:16:50min).

Allerdings gab es zwischen Vertretern der maritimen Wirtschaft und dem Staat (vertreten durch die Ministerien) Konflikte, sodass U5 aufgrund der eigenen guten Kontakte zu beiden Seiten als Vermittler auftreten konnte (ebd.: 1:16:50min). Das Ergebnis der Bemühungen von U5 ist, dass U5 von beiden Seiten Vertrauen entgegen gebracht wird. Die Unternehmen stellen U5 Informationen zu Verfügung und die staatlichen Behörden schätzen U5 als Partner noch stärker als vorher (ebd.: 1:24:58min).

Institutionalisierung des Offshore-Windenergiesektors

Innerhalb des Offshore-Windenergiesektors agiert eine übersichtliche Anzahl an Akteuren, sodass sich diese weitestgehend untereinander bekannt sind (vgl. U2-II: 1:00:01min). Bei einem Vergleich zwischen dem Onshore- und Offshore-Windenergiesektors zeigt sich, dass beide Bereiche einen unterschiedlichen Reifegrad haben (vgl. U3-II: 9) und der Offshore-Windenergiesektor noch relativ jung ist (vgl. U1-II: 1:03:58min). Dieser Umstand wird besonders bei einem Vergleich des Offshore-Windenergiesektors mit der Offshore-Öl und -Gasbranche deutlich. Letzterer ist bereits über viele Jahre langsam gewachsen (ebd.: 1:03:58min) und kann im Vergleich zum Offshore-Windenergiesektor als etabliert bezeichnet werden (vgl. Elleser/ Smith 2013: 455). Das Risiko von schwerwiegenden Umweltkatastrophen in der Offshore-Öl und – Gasbranche ist trotz hoher Sicherheitsstandards größer als im Offshore-Windenergiesektor (vgl. U1-II: 1:03:58min).

Insgesamt ist im Hinblick auf die jeweiligen Kerngeschäftsfelder besonders der maritime Bereich im Offshore-Windenergiesektor als traditionell zu bezeichnen (vgl. U2-II: 01:55min und vgl. U5-II: 09:20min). Besonders die Reedereien und Werften hängen an ihren traditionellen Geschäftsfeldern (vgl. U2-II: 25:24min). Es setzt nach und nach eine langsame Veränderung der Werften in Bezug auf den Bau von Spezialschiffen für den Offshore-Windenergiebereich ein (vgl. Ludwig et al. 2012: 13). Bei den Reedereien werden nach wie vor die Bereiche Fracht- und Transportgeschäft fokussiert (vgl. Schulz 2009: 214f). Auch die Betreiber hängen stark an traditionellen Formen der Energiegewinnung (vgl. Bontrup/ Marquardt 2015: 197f). „Es gibt so tradierte Auffassungen aus dem maritimen Bereich“ (U5-II: 20:08min), welche eine Umstellung auf neue Geschäftsfelder besonders für Werften und Reedereien erschweren (vgl. U2-II: 1:01:55min). Es bestehen große Hemmnisse, sich auf Veränderungen einzulassen und bestehende Praktiken zu verändern.

„Mit Veränderungen sicherlich sehr vorsichtig. Die besinnen sich wirklich mehr auf das traditionelle Kerngeschäft. Auch so eine Werft, da haben wir oft drüber diskutiert, dass die wirklich ihr Produktportfolio und Dienstleistungen erweitern. Die machen das zwar teilweise so ein bisschen, aber nicht wirklich. Der Gedanke hat denen, glaube ich, schon vielleicht nicht Angst gemacht, aber da war denen nicht so wohl mit“ (ebd.: 1:01:55min).

Es zeigt sich somit auch ein größeres *institutionalisiertes Vertrauen* in die althergebrachten Konzepte und Strukturen. Daher ist auch ein Austausch von Wissen

oder die Bildung von Netzwerken mit Schwierigkeiten verbunden, denn „[m]an möchte ja auch keinen verschrecken“ (U5-II: 09:20min). Es zeigt sich, dass gerade die maritime

„[...] Welt mit den Werften, den Reedereien und dem FS8/MA-U8 [...] ein träges großes Schiff [ist], was die Weltmeere lang fährt und auch nicht gestoppt werden sollte, weil ein Schiff, was gestoppt wird, meistens nicht mehr manövrierfähig ist“ (ebd.: 1:01:56min).

Im Hinblick auf die tradierten Verhaltensweisen der Marktteilnehmer zeigt sich, dass der Offshore-Windenergiesektor noch nicht als etabliert bezeichnet werden kann. Institutionalisierte Strukturen fördern aber besonders den vertrauensvollen Umgang (Handlung) miteinander innerhalb derselben. Ein Festhalten an traditionellen Geschäftsfeldern und den bewährten Produkten und/ oder Dienstleistungen gewährleisten eine vermeintliche Sicherheit. Besonders die Erweiterung der eigenen Produkte und/ oder Dienstleistungen für neue Geschäftsfelder sind risikobehafteter, endroutinisieren bewährte Handlungen und schüren somit Unsicherheiten. Diese Unsicherheiten hemmen auf der Handlungsebene wiederum die Vertrauensbildung in dem neu entstehenden Sektor. Das Vertrauen in traditionell geprägte Geschäftsfelder erscheint als kalkulierbarer, da die Annahme besteht, dass sich diese zwar verändern könnten, aber in irgendeiner Form bestehen werden. Aufgrund des allgemein als unsicher empfundenen Geschäftsfelds der Offshore-Windenergie wird die Bildung einer Vertrauensbasis innerhalb von Kooperationsnetzwerken durch bestehende Unsicherheiten erschwert.

Besonders innerhalb des Offshore-Windenergiesektors bestehen eine Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen, welche von den Unternehmen gelöst werden müssen, um sich mit ihren Produkten und/ oder Dienstleistungen etablieren zu können. Eine wesentliche Herausforderung liegt im Bereich der Technik. Besonders die notwendigen permanenten technischen Weiterentwicklungen stellen die Unternehmen vor Herausforderungen. Es liegen enorme Kostensenkungspotentiale in der technischen Weiterentwicklung begründet, die sich auf die ganze Wertschöpfungskette erstrecken wie dem Bau, den Betrieb und die Versorgung der Offshore-Windparks (vgl. Briese/ Westhäuser 2013: 31). Allerdings bestehen Unsicherheiten, ob sich speziell für den Offshore-Windenergiemarkt entwickelte Produkte und/ oder Dienstleistungen etablieren (vgl. U5-II: 1:32:07min). Es zeigt sich also, dass das Verhältnis zwischen Risiko und Vertrauen in dem Sektor auf Grund struktureller sektoraler Defizite nicht zu Gunsten des Vertrauens ausfällt.

Desweiteren erlangen Safety- und Security-Aspekte für den Bau und den Betrieb der Offshore-Windenergieanlagen eine immer größere Bedeutung (vgl. VDR 2012: 39). Gerade im Vergleich mit der Offshore-Öl und -Gasbranche fällt auf, dass diese einen anderen Sicherheitsansatz als der Offshore-Windenergiesektor hat (vgl. U1-I1: 1:05:14min). Es werden aus der Offshore-Öl und -Gasbranche besonders viele Sicherheitsaspekte übernommen und für sich zu eigen gemacht (vgl. U5-I1: 16:16min), so dass insgesamt eine immer stärkere Annäherung zwischen beiden Offshore-Bereichen stattfindet und die Sicherheitsvorschriften im Offshore-Windenergiesektor sukzessive erhöht werden (vgl. U1-I1: 1:05:14min). „Das muss man einfach so sehen und man merkt jetzt doch, dass sich vieles immer mehr dem Offshore-Öl und -Gas annähert“ (ebd.: 1:03:58min).

Besonders aufgrund der geografischen Lage im Offshore-Bereich gibt es sehr unterschiedliche Bedingungen, die beachtet werden müssen und Einfluss auf den Bau und Betrieb der Offshore-Windenergieanlagen nehmen (vgl. U2-I1: 1:00:01min). Aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen werden verschiedene Partner mit unterschiedlichem, speziellem Wissen besonders notwendig. Diese lassen sich im Vergleich zu anderen Branchen nur sehr schwer ersetzen. Eine durch die verschiedenen Spezialisierungen notwendige Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig, da die Marktteilnehmer unsicher sind, wie diese strukturell gestaltet werden kann und wie sie ihre Handlungen koordinieren sollen, so dass es bislang zu wenig Kooperationsbeziehungen gibt (vgl. Ludwig et al. 2012: 13).

„Jeder hat seinen kleinen speziellen Bereich, den er abdeckt, und eigentlich wissen alle, wir müssen zusammen kooperieren, nur sind sich nicht ganz so sicher wie. Das habe ich selten in einer Branche erlebt, dass man vor allem andere Marktteilnehmer nicht so einfach ersetzen kann - durch zum Beispiel andere Zulieferer - einfach dadurch, dass Spezialteile, die produziert werden, sehr spezielle sind und sehr spezielles Wissen voraussetzen“ (U2-I1: 1:00:01min).

Insgesamt ist besonders der organisierte Wissensaustausch und die damit verbundene anschließende Integration in den Offshore-Sektor eine große, wenn nicht sogar die größte Herausforderung. Denn es existiert bereits viel Erfahrung aus unterschiedlichen Bereichen wie dem Onshore-Wind, dem maritimen Bereich und auch internationale Erfahrung aus dem Öl- und Gasbereich (vgl. U5-I1: 09:20min). „Das kann man alles verwenden. Nur dieser Mix daraus ist nachher die Herausforderung“ (ebd.: 09:20min). Daher muss besonders der interdisziplinäre Erfahrungsaustausch weiter vorangetrieben und organisiert werden (vgl. Falk/ Wagner 2013: 46). Vertrauen kann für diesen eine

Basis darstellen. In diesem Kontext könnten Kooperationsnetzwerke, in denen unterschiedliche Akteure beteiligt sind, eine mögliche Form der Zusammenarbeit darstellen, um den Herausforderungen im Offshore-Windenergiesektor zu begegnen. Jedoch muss ein Modus der Zusammenarbeit gefunden werden, um Wissen, Know-How und Information miteinander zu teilen. Im Hinblick auf die notwendige Zusammenarbeit und den damit verbundenen Wissensaustausch kann gerade Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren innerhalb von Kooperationsnetzwerken dazu beitragen den zukünftigen Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Allerdings muss ein Weg gefunden werden, um das bestehende Dilemma, dass Vertrauen sowohl Basis für Kooperationen und Wissensaustausch als auch Ergebnis dieser sein kann, zu lösen. Denn nur wenn zu starke tradierte Verhaltensweisen überwunden werden, lassen sich Kooperationsnetzwerke bilden, die einen interdisziplinären Austausch und Zusammenarbeit gewährleisten. Durch Kooperationsnetzwerke kann den bestehenden Herausforderungen begegnet werden. Sie könnten zuvor bestehende Unsicherheiten abbauen und ihrerseits die Basis neuer Zusammenarbeit sein, welche notwendig ist, um den Ausbau des Offshore-Sektors weiter voranzubringen.

Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die *Mitgliedschaft in Verbänden* und die Rahmung des Verbands offenere Diskussionen über aktuelle Probleme und Herausforderungen ermöglichen, die außerhalb des Verbands nicht in dieser Form denkbar wäre. Die reine Mitgliedschaft in einem Verband kann bereits dazu beitragen, dass andere diese als Vertrauensgarant werten (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179 und vgl. Zucker 1986: 64). Die Mitgliedschaft kann somit die Entwicklung von Vertrauen fördern. Auch *Normen und Standards* beziehungsweise eine entsprechende Zertifizierung der Unternehmen können zur Entwicklung von Vertrauen beitragen (vgl. Lane/ Bachmann 1996: 386f). Allerdings können zu viele unterschiedliche verbindliche Regelungen, permanente Veränderungen und nicht vorhandene nationale/ internationale Regelungen dazu führen, dass sich kein Vertrauen entwickelt oder aber bestehendes Vertrauen zerstört wird.

Bei der Kategorie *Verträge und formale Regelungen* zeigt sich, dass es im „FS8/MA-Projektbeispiel“ keinen rechtlich formal gültigen Kooperationsvertrag zwischen den beteiligten Unternehmen gab (vgl. U2-I1: 41:21min bis 41:28min). Jedoch etablierten sich innerhalb des Projektes Regelungen, die von allen anerkannt wurden wie beispielsweise die Bildung eines Steuerungskreises (ebd.: 15:59min). Die für die

Projektgruppe institutionalisierten Regelungen haben dazu geführt, dass sich innerhalb des Projekts eine Form von Vertrauen entwickelt hat. Dieses hat sich unter anderem in einem vermehrten Informationsaustausch ausgedrückt (vgl. Zucker 1986: 63f und vgl. U1-II: 26:16min). In zukünftigen Projekten seien dennoch mehr strukturelle Vorgaben und ein spezifischer Kooperationsvertrag von Vorteil, um den beteiligten Akteuren mehr Sicherheit zu vermitteln, was zur Entwicklung von Vertrauen beitragen kann (vgl. U2-II: 41:28min).

Die *gesetzlichen Rahmenbedingungen* hatten keine konkreten Auswirkungen auf die Entwicklung von Vertrauen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ und die damit verbundene Zusammenarbeit innerhalb des Kooperationsnetzwerks (vgl. U3-II: 10). Allerdings wird es als problematisch empfunden, dass gesetzliche Rahmenbedingungen, die eigentlich Sicherheit und Zuverlässigkeit gewährleisten sollten und somit zur Bildung von Vertrauen beitragen könnten, teilweise einen gegensätzlichen Effekt haben (vgl. U1-II: 35:07min). Da gesetzliche Rahmenbedingungen oft geändert werden, führt dies bei den Unternehmen zu Misstrauen, weil man sich nicht mehr auf die Gültigkeit bestehender Gesetze verlassen kann (vgl. Oehler 2002: 15). Auch wird die eigene längerfristige Planungsfähigkeit sowohl der Unternehmen als auch der notwendigen Investoren als gefährdet angesehen. Als Konsequenz werden Entwicklungen nicht getätigt und es wird zum Teil für die Weiterentwicklung notwendiges Kapital abgezogen beziehungsweise gar nicht erst investiert (vgl. U1-II 35:07min und vgl. U5-II: 1:04:31min).

Bedingt durch zu wenig formale Regelungen und durch unterschiedliche individuelle Zielsetzungen der beteiligten Akteure kam es zwischen beiden Projektkoordinatoren zu Konflikten, wem welches Projektergebnis nun zusteht (vgl. U2-II: 42:31min). Dieser Konflikt konnte erst durch den Projektinitiator U28 gelöst werden. Dieser vermittelte zwischen beiden Parteien und es wurde Vertrauen in seine Entscheidung als unabhängigen Dritten gelegt (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179 und vgl. U2-II: 42:31min). Eine *vermittelnde Instanz* war nicht nur im „FS8/MA-Projektbeispiel“ von Bedeutung, sondern spielte auch im FP1, an dem U5 beteiligt war, eine wichtige Rolle. In diesem Projekt konnte U5 nur die vermittelnde Instanz sein, weil beide Konfliktparteien U5 vertrauten (vgl. U5-II: 1:16:50min). Als Ergebnis des Vertrauens beider Seiten werden U5 Informationen zu Verfügung gestellt und U5 wird als Kooperationspartner stärker als zuvor geschätzt (ebd.: 1:24:58min).

Eine *Institutionalisierung des Offshore-Windenergiesektors* ist noch nicht abgeschlossen, sondern entwickelt sich gerade erst. Denn innerhalb des Offshore-

Windenergiesektors bestehen große Unsicherheiten, sodass dieser noch nicht als etabliert bezeichnet werden kann (vgl. Jackwerth 2014: 20). Statt sich auf Veränderungen einzulassen, bestehen große Hemmnisse, Neuerungen vorzunehmen, sodass der maritime Bereich im Offshore-Windenergiesektor im Hinblick auf die jeweiligen Kerngeschäftsfelder als traditionell zu bezeichnen ist (vgl. U2-I1: 1:01:55min und vgl. U5-I1: 09:20min). Allerdings werden aufgrund der vielfältigen technischen und logistischen Herausforderungen im Offshore-Windenergiesektor besonders verschiedene Partner mit unterschiedlichem speziellem Wissen notwendig. Jedoch gestaltet sich eine notwendige Zusammenarbeit schwierig, da die Marktteilnehmer unsicher sind, wie diese strukturell neu gestaltet werden sollen und wie sie ihre Handlungen koordinieren sollen, sodass es bislang zu wenig Kooperationsbeziehungen gibt (vgl. Ludwig et al. 2012: 13). Für die Zusammenarbeit und den notwendigen Wissensaustausch kann gerade Vertrauen eine Basis darstellen. Hierfür muss das bestehende Dilemma gelöst werden, dass Vertrauen sowohl Basis für Kooperationen und Wissensaustausch als auch erst das Ergebnis dieser sein kann. Tradierte Verhaltensweisen müssen überwunden werden, um Kooperationsnetzwerke zu bilden, die einen interdisziplinären Austausch begünstigen. Kooperationsnetzwerke können dann dazu beitragen, Unsicherheiten abzubauen und somit ihrerseits die Basis neuer Zusammenarbeit sein, um Vertrauen aufzubauen. Damit Vertrauen zu einer *Institutionalisierung des Offshore-Windenergiesektors* beitragen kann, bedarf es mehr gemeinsamer positiver Kooperationserfahrungen zwischen den involvierten Akteuren, mehr gemeinsamer Merkmale der heterogenen Akteure, die vertrauensfördernd wirken können, und auch einer Verfestigung der ansonsten unsicheren institutionellen Rahmenbedingungen (vgl. Jackwerth 2014: 17).

8. Fazit

In dieser Masterarbeit sollte der Frage nachgegangen werden, **wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt**. Die Untersuchungsbasis von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken bildet die theoretische Konzeption von Vertrauen als Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns (vgl. Heidling 2014: 137 und vgl. Weyer 2014a: 44). Für eine genauere Bestimmung von Netzwerken wurden wesentliche Merkmale, Formen und Motive für Kooperation in Netzwerken betrachtet. Desweiteren wurden Vor- und Nachteile von Netzwerken beleuchtet. Auf dieser Grundlage wurde die Rolle von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken anhand der nach Zucker zu unterscheidenden Vertrauensquellen (*erfahrungsbasiertes Vertrauen*, *merkmalsbasiertes Vertrauen* und *institutionalisiertes Vertrauen*) bestimmt. Die verschiedenen Vertrauensquellen wurden in der Auswertung unter der Bezugnahme auf die jeweiligen Vertrauensobjekte (*Person*, *Unternehmen/ System*) analysiert. Durch die Rekonstruktion des zeitlich befristeten Kooperationsnetzwerks „FS8/MA-Projektbeispiel“ konnten Strukturen und Handlungen der beteiligten Akteure sichtbar gemacht werden. Struktur und Handlung nehmen in ihrer jeweiligen Form und Ausgestaltung Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen. Gleichzeitig werden Struktur und Handlung in Bezug auf ihre Form und Ausgestaltung wiederum von Vertrauen beeinflusst, sodass sich ein reziprokes Verhältnis zwischen Struktur und Handlung und Vertrauen ergibt (vgl. Loose/ Sydow 1994: 177). Die praxisorientierte Rekonstruktion der Projektstrukturen und Handlungsweisen der beteiligten Akteure im „FS8/MA-Projektbeispiel“ ermöglichen eine Beantwortung der Fragestellung, **wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt**. Hierfür wurden innerhalb der Auswertung der Dimension „Vertrauen“ Elemente der Dimension „Praktiken der Netzwerkorganisation“ (*Selektion*, *Allokation*, *Regulation* und *Evaluation*) aufgegriffen und miteinander in Beziehung gesetzt. Vertrauensobjekte und Vertrauensquellen wurden mit den „Praktiken der Netzwerkorganisation“ verschränkt. Dieses Vorgehen kann als eine heuristische Herangehensweise zur empirischen Analyse von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken begriffen werden, mit deren Hilfe eine differenzierte Betrachtungsweise von Vertrauen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ ermöglicht wurde. Grundsätzlich müssen zwischen den Vertrauensobjekten (vgl. Müller 2009: 163), zwischen den Vertrauensquellen (vgl. Sydow 1998: 43) und zwischen Vertrauensobjekten und Vertrauensquellen komplexe, sich gegenseitig beeinflussende Wechselwirkungen angenommen werden (vgl. Loose/

Sydow 1994: 180f). Als Ausdruck von Vertrauen sind unter anderem besonders Informations- und Wissensteilung sowie eine relativ offene Kommunikation zu verstehen (ebd.: 184f). Das Untersuchungsfeld für die Beantwortung der Fragestellung bildete das „FS8-MA-Projektbeispiel“, welches das Ziel verfolgte Dienstleistungspotenziale während des Betriebes von Offshore-Windenergieanlagen zu identifizieren. Grundsätzlich gestaltete sich eine Rekonstruktion des „FS8/MA-Projektbeispiels“ als äußerst komplex. Es waren sehr viele unterschiedliche Akteure an dem Projekt beteiligt, wobei einige aus dem Projekt ausgestiegen und andere dafür hinzugekommen sind. Auch die Unternehmensstrukturen einiger Akteure mit verschiedenen Firmenbeteiligungen, die sich als komplexe Firmengeflechte darstellten, und Verzweigungen des „FS8/MA-Projektbeispiels“ zu anderen Projekten führten zu einem sehr aufwendigen Rekonstruktionsverfahren. Es wurden insgesamt fünf leitfadengestützte Experteninterviews mit verschiedenen Vertretern der jeweiligen Akteursgruppen geführt. Jedes Interview lässt sich einer Akteursgruppe zuordnen: Projektkoordinator, Werft, Reederei, Betreiber und Zulieferer/ Dienstleister/ Verbände. Für einen Überblick über den Offshore-Windenergiesektor wurde dieser anhand der jeweiligen Akteursgruppen genauer beschrieben. Die Ergebnisse der Auswertung beziehen sich auf die Untersuchung des Einzelfalles des „FS8/MA-Projektbeispiels“, für den geklärt werden sollte, **wie sich Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken darstellt**. Aufgrund der Anzahl der befragten Akteure ist die Aussagekraft der Ergebnisse allerdings begrenzt, sodass für eine Verallgemeinerung Vergleiche mit anderen temporär begrenzten Kooperationsnetzwerken innerhalb des Offshore-Windenergiesektors erfolgen müssten.

8.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse zu Vertrauen in Kooperationsnetzwerken

Als Ergebnis der Auswertung zeigt sich, dass positive *Erfahrungen* mit Personen die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses begünstigen und zu neuen gemeinsamen Kooperationsprojekten führen können. Auch Faktoren wie Gruppengröße, Dauer und Intensität der Beziehungen nehmen einen großen Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen. Besonders innerhalb des kleinen Steuerungskreises des „FS8/MA-Projektbeispiel“ haben sich intensive enge Kontakte ergeben, die zu einer besonderen Gruppendynamik geführt haben. Als Ausdruck für die Entwicklung von Vertrauen zeigen sich innerhalb des Steuerungskreises besonders intensive Formen der Wissens- und Informationsteilung, die mit einer sehr offenen und direkten Kommunikation zwischen den beteiligten Personen einhergehen (ebd.: 184). Jedoch lassen sich ausgehend vom Steuerungskreis gegenüber dem projektbegleitenden Ausschuss Abgrenzungs- und Verriegelungseffekte feststellen. Diese Mechanismen lassen sich durch eine mangelnde Weitergabe der im Steuerungskreis geteilten Informationen an den projektbegleitenden Ausschuss zeigen.

Es lässt sich weiterhin feststellen, dass es einige positive Kooperationserfahrungen mit anderen, an dem Projekt beteiligten Unternehmen gibt. Diese können zu einem Aufbau von Vertrauen innerhalb des Projektes beitragen und erneute Kooperationen erleichtern. Denn durch die positiven Erfahrungen können zukünftige Handlungsweisen besser antizipiert und potentielle Risiken für neue Kooperationen reduziert werden (vgl. Zucker 1986: 60 und vgl. Duschek et al. 2005: 155). Grundsätzlich besteht jedoch die Möglichkeit, dass sich die Annahmen über zukünftiges Handeln nicht bestätigen, sodass bereits bestehendes oder sich potentiell entwickelndes Vertrauen enttäuscht werden kann.

Auch können negative Erfahrungen dazu führen, dass keine neuen Kooperationen mit diesem Partner eingegangen werden. Außerdem kann der Aufbau von Vertrauen in neue Kooperationsbeziehungen aufgrund der Erfahrungen schwieriger sein. Der Aufbau von *erfahrungsbasiertem Vertrauen* zeigt sich im „FS8/MA-Projektbeispiel“ besonders dadurch, dass versucht wurde, ein Anschlussprojekt mit den gleichen Akteuren zu beantragen, noch viele Kontakte zwischen den Unternehmen nach Projektende bestehen und viele die Absicht haben, eigene Kooperationen mit bestimmten Akteuren aus dem „FS8/MA-Projektbeispiel“ zu verwirklichen. Das *erfahrungsbasierte Vertrauen* kann sich als Form der erneuten Aufnahme von Kooperationsbeziehungen zeigen, welche bei

Misstrauen zwischen den Akteuren sehr wahrscheinlich nicht eingegangen werden würden. Ebenfalls können durch das *erfahrungsbasierte Vertrauen* bestehende Konkurrenzprobleme zwischen involvierten Akteuren überbrückt werden.

Auch sind besonders gleiche *Merkmale* und Ähnlichkeiten zwischen den im „FS8/MA-Projektbeispiel“ vertretenen Personen für die Entwicklung von Vertrauen von Bedeutung (vgl. Loose/ Sydow 1994: 185). Besonders Formen von Sympathie und persönlichen Kontakten spielen für den Aufbau von Vertrauen eine tragende Rolle (vgl. U2-II: 32:24min und vgl. Sprenger 2007: 82). Dies zeigt sich gerade innerhalb von kleinen Gruppen wie dem Steuerungskreis, in dem die darin beteiligten Personen auf einer Wellenlänge waren. Zu Beginn des Projektes musste jedoch erst ein gemeinsames Verständnis, basierend auf einer gemeinsamen Sprache, gefunden werden. Die Entwicklung einer solchen Basis war innerhalb des projektbegleiteten Ausschusses schwieriger als im Steuerungskreis, da in letzterem sehr viele unterschiedliche Personen vertreten waren (vgl. Powell 1996: 256 und vgl. Loose/ Sydow 1994: 185). Die Folge des *merkmalsbasierenden Vertrauens* war eine besonders intensive Wissens- und Informationsteilung innerhalb des Steuerungskreises (vgl. U1-II: 15:36min). Auch sehr offene und direkte Gespräche und Absprachen, die keine formal rechtliche Gültigkeit hatten, wie das Gentlemen's Agreement, können als vertrauensbasiert gewertet werden (vgl. U2-II: 45:46min).

Desweiteren kann eine positive Reputation von Unternehmen die Entwicklung von Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren verstärken (vgl. Zucker 1986: 62). Auch eine positive Einschätzung der Zuverlässigkeit und Qualität von Produkten und Dienstleistungen trägt zur Vertrauensentwicklung bei (vgl. Swan/ Nolan 1985: 47). Ebenfalls verstärkt die Reputation den Willen, mit den entsprechenden Akteuren eine Kooperationsbeziehung einzugehen (vgl. Dollinger et al. 1997: 128). Allerdings wird eine positive Reputation von den befragten Akteuren als nicht ausschlaggebend für die Kooperationsbeziehungen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ eingestuft.

Ein schlechter Ruf wird jedoch grundsätzlich als hemmend für die Bereitschaft, eine Kooperationsbeziehung einzugehen, empfunden. Dieser erschwert also auch eine potentielle Entwicklung von Vertrauen. Um sich vor der Zerstörung des eigenen Rufs zu schützen, werden Schutzmaßnahmen getroffen. Die Schutzmaßnahmen sehen unter anderem eine Kontrolle durch Zertifizierungen vor und basieren auch auf eigenen Erfahrungen, um nicht mit Akteuren mit einer schlechten Reputation zusammenarbeiten zu müssen (vgl. U1-II: 1:05:14min). Ein anderes Problem stellt eine bestehende Konkurrenz zwischen Unternehmen dar. Diese kann eine Entwicklung von Vertrauen in

gemeinsamen Kooperationsprojekten hemmen (vgl. Münscher/ Hormuth 2013: 59). Allerdings habe eine bestehende Konkurrenz zwischen den beteiligten Akteuren die Zusammenarbeit innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ nicht nachteilig beeinflusst (vgl. U2-I1: 30:58min). Gemeinsame *Merkmale* von Unternehmen können sich somit einerseits in Konkurrenz andererseits in ähnlichen Zielvorstellungen ausdrücken. Letztere begünstigen, wiederum eine Vertrauenswicklung (vgl. Beckert 2002: 40 und vgl. Zou/ Park 2015: 311), sodass gemeinsame *Merkmale* eine Ambivalenz in Bezug auf die Vertrauensbildung aufweisen. Besonders grundlegende Unterschiede zwischen den involvierten Akteuren hemmen die Basis eines gemeinsamen Verständnisses und erschweren daher die Entwicklung eines auf gemeinsamen *Merkmale* basierenden *Vertrauens*.

Die Personen des Steuerungskreises werden als Experten ihres jeweiligen Fachbereiches anerkannt. Nach Ansicht der Akteure des projektbegleitenden Ausschusses könne man sich auf ihre Einschätzungen verlassen. Diesen Personen wird in ihrer Funktion als Experten bestimmtes Wissen zugeschrieben, welches zu einer Vertrauensentwicklung beiträgt (vgl. Sydow/ Windeler 2003: 78 und vgl. U1-I1: 27:08min). Problematisch ist, wenn innerhalb des Kooperationsnetzwerks Personen nicht als Experten ihres Bereiches angesehen werden (vgl. U2-I1: 43:48min). Dieser Umstand kann dazu führen, dass ihnen ihre Expertise ab gesprochen wird. Eine mögliche Folge der Nicht-Anerkennung des Expertenstatus der Personen ist, dass diesen misstraut wird (vgl. Sydow/ Windeler 2003: 78).

Die Mitgliedschaft von Unternehmen in Verbänden kann innerhalb des geschützten Rahmens des Verbands eine offenere Diskussion über aktuelle Probleme und Herausforderungen ermöglichen. Diese offene Diskussion wäre außerhalb des Verbands nicht in dieser Form möglich (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179). Auch kann die Mitgliedschaft in einem Verband dazu beitragen, dass Unternehmen mit Verbandsmitgliedern wahrscheinlicher neue Kooperationen eingehen. Desweiteren kann die Mitgliedschaft von Unternehmen in Verbänden von anderen Akteuren als Garant für Vertrauen gewertet werden. Dieses zugeschriebene Vertrauen kann dazu führen, mit Mitgliedern des Verbands zu kooperieren, sodass Verbände als Rekrutierungspool für Kooperationspartner dienen können, wie es auch beim „FS8/MA-Projektbeispiel“ der Fall war (vgl. Zucker 1986: 64 und vgl. U2-I1: 15:16min). Auch Normen und Standards sowie entsprechende Unternehmenszertifizierungen können zur Entwicklung von Vertrauen beitragen (vgl. Lane/ Bachmann 1996: 386f und vgl. U1-I1: 1:05:14min). Andererseits führen Überregulierungen, sich permanent verändernde Standards oder

auch zu wenig Regulierungen dazu, dass sich kein Vertrauen entwickeln kann oder aber sogar bestehendes Vertrauen zerstört wird.

Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ gab es keinen rechtlich formal gültigen Kooperationsvertrag zwischen den beteiligten Unternehmen (vgl. U2-I1: 41:21min bis 41:28min). Allerdings entwickelten sich innerhalb des Projektes interne Regelungen, wie die Bildung eines Steuerungskreises, die von allen beteiligten Akteuren anerkannt wurden (ebd.: 15:59min). Die institutionalisierten Regelungen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ ermöglichten eine Entwicklung von Vertrauen, die zu einem Wissens- und Informationsaustausch innerhalb des Projektes führte. Sie führte aber auch dazu, dass geteilte Informationen innerhalb des Projektes geblieben und nicht nach außen weitergegeben wurden (vgl. Zucker 1986: 63f und vgl. U1-I1: 26:16min). Jedoch würde man zukünftig mehr formale Regelungen einführen und einen Kooperationsvertrag aufsetzen, um mehr rechtliche Sicherheit zu gewährleisten, die zu einer Entwicklung von Vertrauen beitragen könnte (vgl. Sprenger 2007: 73 und vgl. U2-I1: 41:28min).

Für die Entwicklung von Vertrauen und die Zusammenarbeit innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ hatten bestehende gesetzliche Rahmenbedingungen keine konkreten Auswirkungen (vgl. U3-I1: 10). Allerdings werden die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen derzeit auch eher als Herausforderung empfunden, anstatt dass sie Sicherheit zu gewährleisten (vgl. U1-I1: 35:07min). Wenn gesetzliche Rahmenbedingungen permanent geändert werden, kann man sich nicht mehr auf die Gültigkeit bestehender Gesetze verlassen, sodass ein wachsendes Misstrauen der Unternehmen gegenüber der Politik die Folge ist (vgl. Oehler 2002: 15). Hinzu kommt, dass für die Akteure keine längerfristige Planungsfähigkeit gegeben ist, was zur Folge haben kann, dass Kapital abgezogen und/ oder nicht in eine notwendige Weiterentwicklung von Produkten/ Dienstleistungen investiert wird (vgl. U1-I1 35:07min und vgl. U5-I1: 1:04:31min).

Innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ gab es zu wenige formale Regelungen, die eine strukturierende Wirkung gehabt hätten. Die zu wenigen formalen Strukturierungen des Projektes und unterschiedliche individuelle Zielsetzungen der beteiligten Akteure führten zum Konflikt zwischen beiden Projektkoordinatoren, wem nun welches Projektergebnis zusteht (vgl. U2-I1: 42:31min). Der Konflikt konnte erst durch die vermittelnde Instanz U28 gelöst werden, weil durch seine Entscheidung klar geregelt wurde, wem welches Ergebnis zusteht (ebd.: 42:31min). U28 konnte als unabhängiger Dritter Vertrauen in seine Entscheidung herstellen, sodass diese von beiden Projektkoordinatoren akzeptiert wurde (vgl. Loose/ Sydow 1994: 179).

Insgesamt kann der Offshore-Windenergiesektor noch nicht als etabliert bezeichnet werden (vgl. Jackwerth 2014: 20). Es bestehen große Hemmnisse, Neuerungen vorzunehmen und Dinge zu verändern, sodass der maritime Bereich im Offshore-Windenergiesektor im Hinblick auf die jeweiligen Kerngeschäftsfelder traditionell geprägt ist (vgl. U2-I1: 1:01:55min und vgl. U5-I1: 09:20min). Die systemisch bestehenden Unsicherheiten, wie eine notwendige Zusammenarbeit gestaltet werden soll (vgl. Ludwig et al. 2012: 13), beeinflussen auch die Zusammenarbeit innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“. An dieser Stelle zeigen sich somit Einflüsse des Offshore-Windenergiesektors auf das „FS8/MA-Projektbeispiel“. Es fehlt eine im Vorfeld festgelegte Struktur für die Zusammenarbeit, an der sich die Handlungen der Akteure ausrichten können. Stattdessen entwickeln sich erst im Laufe des Projektes verschiedene formale und auch informelle Regelungen, sodass für eine abschließend festgelegte Projektstruktur in der Zukunft weiterhin Optimierungsbedarf besteht (vgl. U2-I1: 57:43min).

Wenn sich Vertrauen wie im „FS8/MA-Projektbeispiel“ noch nicht auf abgeschlossene, institutionalisierte Formen stützen kann, weil *Normen/ Standards* und *gesetzliche Rahmenbedingungen* Misstrauen schüren und *Verträge und formale Regelungen* nur lückenhaft vorhanden sind, sind besonders *erfahrungsbasierte* und *merkmalsbasierte Vertrauensquellen* für die Entwicklung von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken von Bedeutung (vgl. Duschek et al. 2005: 156). Besonders *erfahrungsbasierte* und *merkmalsbasierte Vertrauensquellen* können also innerhalb von Kooperationsnetzwerken vertrauensfördernd wirken und zu einem verstärkten Wissensaustausch führen.

8.2 Bedeutung der Ergebnisse für die theoretische Debatte zu Vertrauen in Kooperationsnetzwerken

Auf methodologischer Ebene ermöglicht das Prinzip der Dualität von Struktur und Handlung einen tiefergehenden Prozess des Verstehens, wie Handlungen und Strukturen sich wechselseitig beeinflussen. Im Kontext der Sichtbarmachung von bestehenden Strukturen und Handlungsweisen der Akteure können vor-, nach- und zwischengelagerte Formen von Vertrauen, unabhängig davon ob es sich um *erfahrungs-, merkmalsbasierte* und/oder um *institutionalisierte* Formen von Vertrauen handelt, auf einzelne Vertrauensobjekte *Person, Unternehmen* und/oder *System* zugeordnet werden. Eine Zuordnung ermöglicht eine schematische Kreuzung von Vertrauensobjekt und Vertrauensquelle, die als Raster und Basis für die empirische Analyse von Vertrauen dienen kann. Diese Grundlage kann zu einem besseren Verständnis beitragen, wie sich Vertrauen in Kooperationsnetzwerken darstellt und von welchen Faktoren Vertrauen abhängt und/oder beeinflusst wird. Hierdurch lässt sich in einem weiteren Schritt ableiten, wie sich Vertrauen in Handlungsweisen im Wechselverhältnis zwischen den Vertrauensobjekten, den Vertrauensquellen und zwischen Vertrauensobjekten und Vertrauensquellen darstellt.

Durch die Verbindung der methodologischen Grundannahmen mit den Praktiken der Netzwerkorganisation lässt sich ein Analyseraster entwickeln, welches einerseits dafür geeignet ist, bestehende Kooperationsnetzwerke zu untersuchen, und welches auch optional genutzt werden kann, um pro-aktiv Strukturen zu prägen und Handlungsweisen im Kontext von Kooperationsnetzwerken zu beeinflussen.¹¹⁰

Das Vorgehen der Verbindung der methodologischen Annahmen von Giddens, Zucker und Sydow/ Loose kann als eine heuristische Herangehensweise zur empirischen Analyse von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken begriffen werden, mit deren Hilfe eine differenzierte Betrachtungsweise von Vertrauen innerhalb des „FS8/MA-Projektbeispiel“ ermöglicht wurde. Dieses heuristische Vorgehen als systematische Analyse von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken zu nutzen, ermöglicht es, neue Erkenntnisse zu generieren, die den Einfluss und die Bedeutung von Vertrauen als stabilisierenden Faktor in Netzwerken als Koordinationsform wirtschaftlichen Handelns herausstellen. Durch die qualitative Untersuchung der Fallstudie konnten Merkmale und Handlungsweisen sichtbar gemacht werden, welche das Vertrauen beeinflussen und/oder als Ausdruck von Vertrauen gewertet werden können.

¹¹⁰ Siehe hierzu den folgenden Abschnitt Ausblick.

Eine empirische Untersuchung der Bedeutung von Vertrauen innerhalb von Kooperationsnetzwerken kann somit durch die dargestellte Herangehensweise auch in anderen Netzwerken gelingen. Die erzielten Ergebnisse lassen sich in die theoretische Debatte integrieren und können den Diskurs um Vertrauen als stabilisierenden Faktor in Netzwerken mit beeinflussen.

8.3 Ausblick

Die Sichtbarmachung der einzelnen reziproken Verhältnisse, die Einfluss auf Vertrauen beziehungsweise Misstrauen nehmen, muss grundsätzlich noch weiter erforscht werden, um zu zeigen, wie sich Vertrauen konkret in Handlungsweisen ausdrücken kann.

Aus den erzielten Ergebnissen könnten in einem zweiten Schritt Kriterien abgeleitet werden, die die Entwicklung von Vertrauen in Kooperationsnetzwerken stärken beziehungsweise erschweren. Bei einer Kombination dieser Kriterien mit dem Konzept der Praktiken der Netzwerkorganisation (*Selektion, Allokation, Regulation* und *Evaluation*) könnten diese für eine praktische Anwendung genutzt werden – beispielsweise als weitere Merkmale für Personal-/ Unternehmensauswahlverfahren für Kooperationsbeziehungen.

Auch könnte durch diese ein probates Mittel gewonnen werden, um systemische Konflikte oder mikropolitische Machtkämpfe durch formelle und/ oder informelle Praktiken kontrollierbarer zu machen: unter anderem um Kosten zu senken, Zeit zu sparen und durch bessere Zusammenarbeit zu optimierten Ergebnissen zu kommen. Hierfür ist besonders Vertrauen in der Ausdrucksform maßgebend, dass Akteure wechselseitig Wissen und Informationen teilen.

Die empirische Analyse von Vertrauen auf Grundlage von Vertrauensobjekten und Vertrauensquellen lässt sich nicht nur auf nationale oder sektorale Untersuchungsgegenstände anwenden, sondern ermöglicht als Analysekonzept die Ausdehnung auf weitere empirische Untersuchungsobjekte.

Da *institutionalisierte* Formen von Vertrauen Zeit und eine feste Anerkennung brauchen, um sich zu etablieren, ist die Bedeutung von *erfahrungsbasierten* und *merkmalsbasierten* Vertrauensquellen für die Entwicklung von Vertrauen innerhalb von zeitlich begrenzten Kooperationsnetzwerken noch nicht hinlänglich untersucht worden. Gerade in diesem Forschungsbereich können zukünftige empirische Untersuchungen weitere Darstellungsformen von Vertrauen innerhalb von (Kooperations-)Netzwerken sichtbar machen. In größeren Zusammenhängen lässt sich auch der Einfluss von *erfahrungsbasierten* und *merkmalsbasierten* Vertrauensquellen auf *institutionalisierte*

Vertrauensformen untersuchen, wie sich zum Beispiel *institutionalisiertes* Vertrauen im Offshore-Windenergiesektor in Deutschland entwickelt oder ob institutionalisiertes Vertrauen in anderen Netzwerksformen vorherrscht.

Ebenfalls würden sich im Hinblick auf die Vertrauensquellen besonders weitere Forschungen im Bereich von transnationalen Kooperationsbeziehungen anbieten, da zwischen verschiedenen Akteuren in transnationalen Projekten und/oder innerhalb eines multinationalen Konzerns *erfahrungsbasierte* und *merkmalsbasierte* Vertrauensquellen einen wichtigen Faktor einnehmen können, wenn sich institutionelle Vertrauensquellen als problematisch oder schwierig zu etablieren erweisen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Aderhold, Jens (2004): *Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft. Beziehungsgeflechte als Vermittler zwischen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Adler, Paul (2001): *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*. *Organization Science* 12 (2): 215-234.
- Akerlof, George (2002): *Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior*. *American Economic Review* 92 (3): 411-433.
- Alvesson, Mats/ Spicer, Andre (2012): *A Stupidity-Based Theory of Organisations*. *Journal of Management Studies* 49 (7): 1194-1220.
- Anand, Bharat/ Khanna, Tarun (2000): *Do Firms learn to create value? The Case of Alliances*. *Strategic Management Journal* 21 (3): 295-315.
- Asheim, Bjorn/ Coenen, Lars (2005): *Knowledge and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters*. *Research policy* 34 (8): 1173-1190.
- Bach, Norbert/ Brehm, Carsten/ Buchholz, Wolfgang/ Petry, Thorsten (2012): *Wertschöpfungsorientierte Organisation. Architekturen – Prozesse – Strukturen*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Bachmann, Reinhard/ Inkpen, Andrew (2011): *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships*. *Organization Studies* 32 (2): 281-301.
- Bachmann, Reinhard/ Lane, Christel (2010): *Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen*. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 75-106.
- Bachmann, Reinhard (2001): *Trust, Power and Control on Trans-Organizational Relations*. *Organization Studies* 22 (2): 337-365.
- Bannasch, Hans-Gerd/ Hartmann, Wolf/ Kny, Reinhart (2011): *Maritimes Clean Tech Kompendium. Wie nachhaltiges Wachstum international erfolgreich macht*. Neuenhagen, Berlin: Institut für Innovationsmanagement.
- Bass, Hans-Heinrich/ Ernst-Siebert, Robert (2007): *SME in Germany's maritime industry: innovation, internationalisation and employment*. *International Journal of Globalisation and Small Business* 2 (1): 15–33.

- Beckert, Jens (2002): *Vertrauen und die performative Konstruktion von Märkten*. Zeitschrift für Soziologie 31 (1): 27-43.
- Blöcher, Annette (2015): *Führung ist Vertrauenssache!* In: Widuckel, Werner/ de Molina, Karl/ Ringlstetter, Max/ Frey, Dieter (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag: 279-290.
- Bock, Stephanie (2004): *Politische Frauennetzwerke: Mythos oder Modell mit Zukunft?* In: Feltz, Nina/ Koppke, Julia (Hrsg.): *Netzwerke. Formen. Wissen. Vernetzungs- und Abgrenzungsdynamiken der Frauen- und Geschlechterforschung*. Münster: Lit-Verlag: 60-71.
- Bolte, Annegret/ Porschen, Stephanie (2006): *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bontrup, Heinz-Josef/ Marquardt, Ralf-Michael (2015): *Die Zukunft der großen Energieversorger*. Konstanz: UVK-Verlag.
- Braczyk, Hans-Joachim/ Heidenreich, Martin (2000): *Warum kooperieren Betriebe?* In: Widmaier, Ulrich (Hrsg.): *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren. Analysen zu Kontinuität und Wandel einer Branche*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag: 455-478.
- Briese, Dirk/ Westhäuser, Mareike (2013): *Zukunftsperspektiven und Herausforderungen der Offshore-Windenergie*. In: Böttcher, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Offshore-Windenergie: Rechtliche, technische und wirtschaftliche Aspekte*. München: Oldenbourg Verlag: 1-32.
- Bronder, Christoph/ Pritzl, Rudolf (1992): *Developing strategic Alliances: A conceptual Framework for successful Co-operation*. European Management Journal 10 (4): 412-421.
- Bruhn, Manfred (2005): *Kooperationen im Dienstleistungssektor*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 1277-1301.
- Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (2002): *Exzellenz im Dienstleistungsmarketing: Fallstudien zur Kundenorientierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Burt, Ronald (2004): *Structural Holes and Good Ideas*. American Journal of Sociology. 110 (2): 349-399.

- Burt, Ronald (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Buss, Klaus-Peter/ Wittke, Volker (2001): *Wissen als Ware – Überlegungen zum Wandel der Modi gesellschaftlicher Wissensproduktion am Beispiel der Biotechnologie*. In: Bender, Gert (Hrsg.): *Neue Formen der Wissenserzeugung*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag: 123-146.
- Casanova, Marco (2011): *Management der Performance von Unternehmensmarken. Wie das Vertrauen in eine Marke aufgebaut und aufrechterhalten wird*. In: Hirzel, Matthias/ Gaida, Ingo (Hrsg.): *Performance-Management in der Praxis. Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufbauen und sichern*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag: 27-36.
- Child, John/ Faulkner, David/ Tallman, Stephen (2005): *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. 2th Edition. Oxford, New York: University Press.
- Coase, Ronald (1937): *The Nature of the Firm*. *Economica New Series* 4 (16): 386-405.
- Cohen, Wesley/ Levinthal, Daniel (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128-152.
- Cohen, Michael/ March, James/ Olsen, Johan (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1-25.
- Das, T.K./ Teng, Bing-Sheng (2000): *A resource-based Theory of Strategic Alliances*. *Journal of Management* 26 (1): 31-61.
- Deeds, David/ Hill, Charles (1996): *Strategic Alliances and the rate of new Product Development: An empirical Study of entrepreneurial Biotechnology Firms*. *Journal of Business Venturing* 11 (1): 41-55.
- Dickmann, Christian (2014): *Erfolgreich im Projektgeschäft. Wie sie leistungsstarke Produkte und hochwertige Dienstleistungen erfolgreich vermarkten*. Berlin: epubli Verlag.
- Diekmann, Andreas (2010): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 4. Auflage. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Dörrenbächer, Christoph/ Geppert, Mike (2011): *Politics and power in the multinational corporation: the role of institutions, interests and identities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dörrenbächer, Christoph (2006): *Mikropolitik in Multinationalen Unternehmen: Konturen eines neuen Forschungsfeldes*. In: Mense-Petermann/ Gabriele

- Wagner (Hrsg.). *Transnationale Konzerne ein neuer Organisationstyp?*
Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dollinger, Marc/ Golden, Peggy/ Saxton, Todd (1997): *The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture*. *Strategic Management Journal* 18 (2): 127-140.
- Duschek, Sigrid/ Wetzels, Ralf/ Aderhold, Jens (2005): *Probleme mit dem Netzwerk und Probleme mit dem Management*. In: Aderhold, Jens/ Meyer, Matthias/ Wetzels, Ralf (Hrsg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler Verlag: 143-164.
- Eberl, Peter/ Kabst, Rüdiger (2010): *Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle – Eine empirische Analyse von Joint Venture-Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie*. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 107-142.
- Elleser, Thomas/ Smith, Timothy Halperin (2013): *Einbindung eines geeigneten Versicherungskonzepts*. In: Böttcher, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Offshore-Windenergie: Rechtliche, technische und wirtschaftliche Aspekte*. München: Oldenbourg Verlag: 455-481.
- Ernst-Siebert, Robert (2007): *KMU im globalen Innovationswettbewerb. Eine Untersuchung des betriebsgrößenspezifischen Innovationsverhaltens und innovationsinduzierter Beschäftigungseffekte*. München, Mering: Rainer Hampp-Verlag.
- Esser, Harmut (2000): *Soziologie Spezielle Grundlagen. Band 4: Opportunitäten und Restriktionen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Falk, Thorsten/ Wagner, Andreas (2013): *Politische, rechtliche und energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen der Offshore-Nutzung*. In: Böttcher, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Offshore-Windenergie: Rechtliche, technische und wirtschaftliche Aspekte*. München: Oldenbourg Verlag: 33-54.
- Fischbacher, Urs/ Gächter, Simon/ Fehr, Ernst (2000): *Are People Conditionally Cooperative? Evidence from a Public Goods Experiment*. Working Paper 16. Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich.
- Flick, Uwe (1995): *Qualitative Forschung. Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Friebertshäuser, Barbara/ Langer, Antje (2010): *Interviewformen und Interviewpraxis*. In: Friebertshäuser, Barbara/ Langer, Antje/ Prengel, Annedore (Hrsg.):

- Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim, München: Juventa Verlag: 437-455.
- Fried, Andrea/ Knoll, Michael (2005): *Vernetzt oder Verstrickt?* In: Aderhold, Jens/ Meyer, Matthias/ Wetzel, Ralf (Hrsg.): *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Gabler Verlag: 73-90.
- Funder, Maria (2011): *Soziologie der Wirtschaft. Eine Einführung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Geber, Frederic (2014): *Die Netzanbindung von Offshore-Anlagen im europäischen Supergrid*. Energierecht Band 9. Tübingen: Mohr-Siebeck-Verlag.
- Gerybadze, Alexander (2005): *Strategisches Management in vertikalen Kooperationen und Leistungsverbänden*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 457-474.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Stanford: University Press.
- Giddens, Anthony (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main/ New York: Campus Verlag.
- Gläser, Jochen/ Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gondek, Hans-Dieter/ Heisig, Ulrich/ Littek, Wolfgang (1992): *Vertrauen als Organisationsprinzip*. In: Littek, Wolfgang/ Heisig, Ulrich/ Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin: Sigma Verlag: 33-55.
- Granovetter, Mark (1973): *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.
- Greschuchna, Larissa (2006): *Vertrauen in der Unternehmensberatung. Einflussfaktoren und Konsequenzen*. In: Enke, Margrit (Hrsg.): *Integratives Marketing – Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hage, Jerald/ Hollingsworth, Rogers (2000): *A Strategy for the Analysis of Idea innovation Networks and Institutions*. *Organization Studies* 21 (5): 971-1004.
- Hagedoorn, John (2002): *Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960*. *Research Policy* 31 (4): 477-492.

- Hagedoorn, John (1993): *Understanding the rationale of strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and sectoral Differences*. Strategic Management Journal 14 (5): 371-385.
- Hahn, Katrin (2012): *Heterogene Akteure als Innovationspartner. Zur Strukturierung von Handeln in industriellen Innovationsprojekten*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Håkansson, Håkan/ Waluszewski, Alexandra (2002): *Path dependence: restricting or facilitating technical development?* Journal of Business Research 55 (7): 561-570.
- Heidenreich, Martin (2014): *Regionale Netzwerke*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 161-181.
- Heidling, Eckhard (2014): *Strategische Netzwerke*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 134-160.
- Hertel, Joachim/ Zentes, Joachim/ Schramm-Klein, Hanna (2011): *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*. 2. Auflage. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer Verlag.
- Hussy, Walter/ Schreier, Margrit/ Echterhoff, Gerald (2010): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Inkpen, Andrew/ Tsang, Eric (2005): *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. Academy of Management Review 30 (1): 146-165.
- Jansen, Dorothea/ Diaz-Bone, Rainer (2014): *Netzwerkstrukturen als soziales Kapital*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 71-104.
- Jansen, Dorothea (2006): *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*. 3. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kammen, Daniel/ Jacobson, Arne (2014): *Solar Innovation and Market Feedback: Solar Photovoltaics in Rural Kenya*. In: Grubler, Arnulf/ Wilson, Charlie (Hrsg.): Energy Technology Innovation. Learning from Historical Successes and Failures. Cambridge: University Press.
- Kieser, Alfred/ Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): *Organisationstheorien*. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (2003): *Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Knill, Christoph/ Schäfer, Ansgar (2014): *Policy-Netzwerke*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 183-210.
- Krebs, Michael (1998): *Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kühl, Stefan/ Schnelle, Wolfgang (2005): *Laterales Führen*. In: Aderhold, Jens/ Meyer, Matthias/ Wetzell, Ralf (Hrsg.): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Wiesbaden: Gabler Verlag: 185-212.
- Kutschker, Michael (2005): *Prozessuale Aspekte der Kooperation*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 1125-1154.
- Lakes, Beate (1999): *Strategische Verbandsführung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Lamla, Jörn (2008): Verstehen und Erklären bei Anthony Giddens. In: Greshoff, Rainer/ Kneer, Georg/ Schneider, Wolfgang (Hrsg.): *Verstehen und Erklären. Sozial- und kulturwissenschaftliche Perspektiven*. München: Wilhelm Fink Verlag: 503-524.
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. 3. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlag Union.
- Lane, Christel (1997): *The social regulation of inter-firm relations in Britain and Germany: market rules, legal norms and technical standards*. Cambridge Journal of Economics 21 (2): 197-215.
- Lane, Christel/ Bachmann, Reinhard (1996): *The social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany*. Organization Studies 17 (3): 365-395.
- Lazaric, Nathalie/ Lorenz, Edward (1998): *Introduction: The learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence*. In: Lazaric, Nathalie/ Lorenz, Edward (Hrsg.): Trust and Economic Learning. Cheltenham: Edward Elgar Publishing: 1-20.
- Leeds, Beverly (2008): *Trusting remote workers*. In: Brennan, Linda/ Johnson, Victoria (Hrsg.): Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects. Hershey, New York: IGI Global: 89-99.

- Loose, Achim/ Sydow, Jörg (1994): *Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen*. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen: Westdeutscher Verlag: 160-193.
- Ludwig, Thorsten/ Seidel, Holger/ Tholen, Jochen (2012): *Offshore-Windenergie: Perspektiven für den deutschen Schiffbau*. Edition 270. Düsseldorf: Edition Hans Böckler Stiftung.
- Manhart, Klaus (1994): *Strukturalistische Theoriekonzeption in den Sozialwissenschaften. Das Beispiel der Theorie der transitiven Graphen*. *Zeitschrift für Soziologie* 23 (2): 111-128.
- Mankiw, Gregory/ Taylor, Mark (2008): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. 4.Auflage. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Martin, Alexander (2011): *Entwicklung organisationaler Routinen und Kompetenzen: Praxistheoretische Annäherung und empirische Fundierung am Beispiel eines jungen Technologieunternehmens*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Maubach, Klaus-Dieter (2014): *Energiewende. Wege zu einer bezahlbaren Energieversorgung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Mayer, Horst (2013): *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, Philipp (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, 10. Auflage. Reinbeck: Rowohlt Verlag: 468-475.
- Mayring, Philipp (2010a): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2010b): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Mey, Günter/ Mruck, Katja (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 601-613.
- Merkens, Hans (2012): *Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion*. In: Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, 10. Auflage. Reinbeck: Rowohlt Verlag: 286-299
- Meeus, Marius/ Faber, Jan (2006): *Interorganizational Relations and Innovation: A Review and Theoretical Extension*. In: Hage, Jerald/ Meeus, Marius (Hrsg.): *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press: 67-87.

- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (2010): *Experteninterviews – wissenssoziologische Vorraussetzungen und methodische Durchführung*. In: Friebertshäuser, Barbara/ Langer, Antje/ Prengel, Annedore (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 3. Auflage. Weinheim, München: Juventa Verlag: 457-471.
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (2009a): *Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und Methodische Anlage*. In: Pickel, Susanne/ Pickel, Gert/ Lauth, Hans-Joachim/ Jahn, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 465-479.
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (2009b): *Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion*. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 35-60.
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991): *Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag: 441-471.
- Meyer, Michael (2014): *Reeder von Offshore-Spezialtonnage müssen spekulativer vorgehen*. In: HANSA International Maritime Journal 151 (10): 54-55.
- Meyer-Krahmer, Frieder (2001): *The German Innovation System*. In: Laredo, Philippe/ Mustar, Philippe (Hrsg.): *Research and Innovation Policies in the new global Economy. An International Comparative Analysis*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing: 205-252.
- Misoch, Sabina (2015): *Qualitative Interviews*. Berlin, München, Boston: De Gruyter Oldenbourg Verlag.
- Möllering, Guido (2006) : *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford: Elsevier.
- Morschett, Dirk (2005): *Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 378-403.
- Mowery, David/ Oxley, Joanne/ Silverman, Brian (1996): *Strategic Alliances and interfirm Knowledge Transfer*. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special): 77-91.

- Müller, Armin (2012): *Zukunft Netzwerkwirtschaft? Neue und alte Unternehmensorganisationen nach der Internet-Revolution*. In: Lembke, Gerald/ Soyez, Nadine (Hrsg.): *Digitale Medien im Unternehmen. Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien*. Berlin, Heidelberg: Springer-Gabler Verlag: 25-42.
- Müller, Jeanette Hedwig (2009): *Vertrauen und Kreativität. Zur Bedeutung von Vertrauen für diverse AkteurInnen in Innovationsnetzwerken*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Münscher, Robert/ Hormuth, Julia (2013): *Vertrauensfallen im internationalen Management. Hintergründe – Beispiele – Strategien*. Berlin, Heidelberg: Springer-Gabler Verlag.
- Oehler, Andreas (2002): *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Ortiz, André (2013): *Kooperation zwischen Unternehmen und Universitäten. Eine Managementperspektive zu regionalen Innovationssystemen*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg/ Türk, Klaus (2000a): *Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie*. In: Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg/ Türk, Klaus (Hrsg.): *Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 15-34.
- Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (2000b): *Organisation als reflexive Strukturation*. In: Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg/ Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 315-354.
- Pape, Ulrich/ Steinbach, Marina (2011): *Zukunftsorientierung in der betrieblichen Finanzwirtschaft*. In: Tiberius, Victor (Hrsg.): *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler Verlag: 139-150.
- Pavitt, Keith (1984): *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*. *Research Policy* 13 (6): 343-373.
- Pfadenhauer, Michaela (2009): *Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte*. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 99-116.

- Powell, Walter/ Grodal, Stine (2005): *Networks of innovators*. In: Fagerberg, Jan/ Mowery, David/ Nelson, Richard (Hrsg.): *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press: 56-85.
- Powell, Walter (1996): *Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen*. In: Kenis, Patrick/ Schneider, Volker (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag: 213-271.
- Powell, Walter/ Koput, Kenneth/ Smith-Doer, Laurel (1996): *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*. *Administrative Science Quarterly* 41 (1): 116-145.
- Präuer, Arndt (2003): *Solutions Sourcing. Strategien und Strukturen interorganisationaler Wertschöpfungssysteme*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Przyborski, Aglaja/ Wohlrab-Sahr, Monika (2014): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. 4. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Renz, Timo (1998): *Management in internationalen Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rolle, Robert (2005): *Homo oeconomicus. Wirtschaftsanthropologie in philosophischer Perspektive*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Rompf, Stephan (2015): *Trust and Rationality. An integrative Framework for Trust Research*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Rossmann, Alexander (2010): *Vertrauen in Kundenbeziehungen*. In: Belz, Christian/ Kuß, Alfred/ Rudolph, Thomas/ Tomczak, Torsten (Hrsg.): *Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sako, Mari (1992): *Prices, Quality and Trust. Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge: University Press.
- Sanders, Karin (2009): *Trust-Vertrauen in dezentralen Strukturen, organisationsübergreifenden Projekten und Teams*. In: Sanders, Karin/ Boeck, Michael (Hrsg.) *Kundenorientierung-Partizipation-Respekt. Neue Ansätze der sozialen Arbeit*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 27-45.
- Schenk, Michael (1995): *Soziale Netzwerke und Massenmedien: Untersuchungen zum Einfluss der persönlichen Kommunikation*. Tübingen: Mohr Verlag.
- Schnell, Rainer/ Hill, Paul/ Esser, Elke (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9. Auflage. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

- Schuhmacher, Ingrid/ Würfel, Philip (2015): *Strategien zur Strombeschaffung in Unternehmen. Energieeinkauf optimieren, Kosten senken*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Schulz, Axel (2009): *Verkehrsträger im Tourismus: Luftverkehr, Bahnverkehr, Straßenverkehr, Schiffsverkehr*. München: Oldenbourg Verlag.
- Scott, Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag..
- Simon, Herbert (1996): *Organisation und Märkte*. In: Kenis, Patrick/ Schneider, Volker (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag: 47-74.
- Snijders, Chris/ Buskens, Vincent (2001): *How to Convince Someone That You Can Be Trusted? The Role of 'Hostages'*. *Journal of Mathematical Sociology* 25 (4): 355-384.
- Spence, Michael (2002): *Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets*. *American Economic Review* 92 (3): 434-459.
- Sprenger, Reinhard (2007): *Vertrauen Führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. 3. Auflage. Frankfurt Main, New York: Campus Verlag.
- Staab, Jürgen (2013): *Erneuerbare Energien in Kommunen. Energiegenossenschaften gründen, führen und beraten*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Steffens, Karl-Heinz/ Dreßler, Claudia (2014): *Praxishandbuch Schiffsfonds*. Berlin, Boston: De Gruyter Verlag.
- Steigleder, Sandra (2008): *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*. Marburg: Tectum Verlag.
- Stiglitz, Joseph (2002): *Information and the Change in the Paradigm in Economics*. *American Economic Review* 92 (3): 460-501.
- Swan, John/ Nolan, Jones (1985): *Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson*. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 5 (2): 39-48.
- Sydow, Jörg (2010): *Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung*. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 373-470.
- Sydow, Jörg (2006): *How can systems trust systems? A structuration perspective on trust-building in interorganizational relations*. In: Bachmann, Reinhard/ Zaheer,

- Akbar (Hrsg.): *Handbook of trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing: 377-392.
- Sydow, Jörg (1998): *Understanding the Constitution of of interorganizational Trust*. In: Lane, Christel/ Bachmann, Reinhard (Hrsg.): *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York: Oxford University Press: 31-63.
- Sydow, Jörg (1995): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg/ Duschek, Stephan (2011): *Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke-Cluster-Allianzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sydow, Jörg/ van Well, Bennet (2010): *Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerks*. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 143-186.
- Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (2003): *Knowledge, Trust, and Control. Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms*. *International Studies of Management and Organization* 33 (2): 69-99.
- Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (1998): *Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness*. *Organization Science* 9 (3): 265-284.
- Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold/ Krebs, Michael/ Loose, Achim/ van Well, Bennet (1995): *Organisation von Netzwerken: Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (1994): *Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen*. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen: Westdeutscher Verlag: 1-21.
- Todeva, Emanuela/ Knoke, David (2005): *Strategic alliances and models of collaboration*. *Management Decision* 43 (1): 123-148.
- Vahrenkamp, Richard (2008): *Produktionsmanagement*. 6. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Vanberg, Viktor (1982): *Markt und Organisation*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

- von der Oelsnitz, Dietrich (2005): *Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 183-210.
- Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Verlag.
- Weber, Wolfgang/ Kabst, Rüdiger (2000): *Internationale Joint Ventures*. In: Kienbaum, Jochen/ Kabst, Rüdiger/ Gutmann, Joachim (Hrsg.): *Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wenzler-Cremer, Hildegard (2007): *Der Forschungsprozess am Beispiel einer qualitativen Studie zur bikulturellen Sozialisation*. In: Kuckartz, Udo/ Grunenberg, Heiko/ Dresing, Thorsten (Hrsg.): *Qualitative Datenanalyse: Computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis*. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 66-77.
- Westerlund, Mika/ Rajala, Risto (2009): *Learning and innovation in inter-organizational network collaboration*. *Journal of Business and Industrial Marketing* 25 (6): 435-442.
- Weyer, Johannes/ Fink, Robin/ Liboschik, Tobias (2014): *Softwarebasierte Methoden der Netzwerk-Analyse*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 211-236.
- Weyer, Johannes (2014a): *Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 39-69.
- Weyer, Johannes (2014b): *Innovations-Netzwerke*. In: Weyer, Johannes (Hrsg.): *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. 3. Auflage. München: De Gruyter/Oldenbourg: 211-236.
- Wiesner, Knut/ Sponholz, Uwe (2007): *Dienstleistungsmarketing*. München: Oldenbourg Verlag.
- Williamson, Oliver (1992): *Markets, Hierarchies, and the modern corporation. An unfolding perspective*. *Journal of Economic Behavior and Organization* 17 (3): 335-352.

- Williamson, Oliver (1973): *Organizational Forms and internal Efficiency. Markets and Hierarchies: Some elementary Considerations*. American Economic Review 63 (2): 316-325.
- Windeler, Arnold (2007): *Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorieansätze*. In: Altmeppen, Klaus-Dieter/ Hanitzsch, Thomas/ Schlüter, Carsten (Hrsg.): *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 347-369.
- Windeler, Arnold (2005): *Netzwerktheorien: Vor einer relationalen Wende?* In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 211-233.
- Windeler, Arnold (2001): *Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Windeler, Arnold/ Sydow, Jörg (2004): *Vernetzte Content Produktion und die Vielfalt möglicher Organisationsformen*. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (Hrsg.): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 1-17.
- Windeler, Arnold/ Sydow, Jörg (2001): *Project Networks and Changing Industry Practices - Collaborative Content Production in the German Television Industry*. Organization Studies 22 (6): 1035-1060.
- Wittke, Volker/ Heidenreich, Martin/ Mattes, Jannika/ Hanekop, Heidemarie/ Feuerstein, Patrick/ Jackwerth, Thomas (2012): *Kollaborative Innovationen. Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen*. In: Oldenburger Studien zur Europäisierung und zur transnationalen Regulierung 22: 2–37.
- Wolf, Annet (2011): *Premiumhandelsmarken im Sortiment des Einzelhandels. Eine Verhaltenstheoretische Analyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Woratschek, Herbert/ Roth, Stefan (2005): *Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionsökonomik*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 141-166.
- Yin, Robert (2012): *Applications of Case Study Research*. 3th Edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.: Sage Publications.

- Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (2005): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzabriss*. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze - Perspektiven*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag: 3-32.
- Zou, Qing/ Park, Eun (2015): *Trust and Trust building of virtual Communities in the networked age*. In: Gupta, Manish (Hrsg.): *Handbook of Research on Emerging Developments in Data Privacy*. Hershey: IGI Global: 300-328.
- Zucker, Lynne (1986): *Production of trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920*. *Research in Organizational Behavior* 8: 53-111.

Quellenverzeichnis

- Appel, Holger (2015): *Abgas-Skandal bei VW: Eine Vertrauenskrise und viele offene Fragen*. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/abgas-skandal-bei-vw-eine-vertrauenskrise-und-viele-offene-fragen-13816081.html> [Stand: 22.10.2015].
- Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen (AGEB) (2015): *Bruttostromerzeugung in Deutschland ab 1990-2014 nach Energieträgern*. URL: <http://www.ag-energiebilanzen.de/4-0-Arbeitsgemeinschaft.html> [Stand: 30.06.2015].
- Augstein, Jakob (2015a): *S.P.O.N. - Im Zweifel links: Trau, schau, wem!* URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/jakob-augstein-ueber-das-vertrauen-in-der-euro-krise-a-1043987.html> [Stand: 22.10.2015].
- Augstein, Jakob (2015b): *S.P.O.N. - Im Zweifel links: Die Vertrauensfrage*. URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/fluechtlinge-merkel-stellt-den-deutschen-die-vertrauensfrage-a-1053393.html> [Stand: 22.10.2015].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2015a): *Die Energiewende – ein gutes Stück Arbeit. Offshore-Windenergie. Ein Überblick über die Aktivitäten in Deutschland*. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/offshore-windenergie,property=pdf,bereich=bmw,i2012,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand: 01.06.2015].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015b): *Maritime Wirtschaft. Werften/ Schiffbau*. URL: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branche/nfokus,did=196312.html> [Stand: 08.06.2015].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015c): *Maritime Wirtschaft. Branchenskizze*. URL: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=196308.html> [Stand: 08.06.2015].

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015d): *Maritime Wirtschaft. Schiffbau-und Offshore-Zulieferindustrie*. URL: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=196314.html> [Stand: 08.06.2015].
- Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) (2013): *Die 10 größten deutschen Stromversorger 2010*. URL: [https://www.bdew.de/internet.nsf/id/C125783000558C9FC125766C0003E862/\\$file/130314_TopTen%20Marktanteil%202010_Stand%20Mrz2013.pdf](https://www.bdew.de/internet.nsf/id/C125783000558C9FC125766C0003E862/$file/130314_TopTen%20Marktanteil%202010_Stand%20Mrz2013.pdf) [Stand: 29.06.2015].
- Gatzke, Marcus (2015): *Grexit. Das letzte Quäntchen Vertrauen ist zerstört*. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-06/griechenland-eurogruppe-grexit> [Stand: 22.10.2015].
- Gaugele, Jochen/ Kammholz, Karsten (2013): *Werften und Reeder wollen mehr Geld vom Bund*. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article115079721/Werften-und-Reeder-wollen-mehr-Geld-vom-Bund.html> [Stand: 03.07.2015].
- GlobalData (2015): *Siemens Surges but Vestas Wind Systems Remains Top Wind Turbine Installer in 2014, says GlobalData*. URL: <http://energy.globaldata.com/media-center/press-releases/power-and-resources/siemens-surges-but-vestas-wind-systems-remains-top-wind-turbine-installer-in-2014-says-globaldata> [Stand: 03.07.2015].
- Hirschl, Bernd / Böther, Timo/ Schröder, André/ Heinbach, Katharina (2011): *Wertschöpfung und Beschäftigung durch Windenergie in Baden-Württemberg in den Jahren 2010 und 2020*. URL: http://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/2011/IOeW-Studie_Wertsch%C3%B6pfung-Wind-BW-2020_110509.pdf [Stand: 02.07.2015].
- Jackwerth, Thomas (2014): *Studie zum Windenergiesektor. Eine empirische Analyse der betrieblichen Nutzung verteilten Wissens*. Oldenburger Studien zur Europäisierung und zur transnationalen Regulierung 23: 1-23. URL: https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/sowi/ag/cetro/download/Jackwerth_2014_Betriebliche_Nutzung_verteilten_Wissens_im_Windenergiesektor_Oldenburg_Studies_Nr_23-1.pdf [Stand: 19.10.2015].
- Jandke, Holger/ Nodorp, Ralf/ Meyer zu Bergsten, Karin (Hrsg.) (2013): *Zur Lage des deutschen Schiffbaus 2013*. URL: http://www.vsm.de/sites/default/files/dokumente/555d29c1e8c37f29cf81febed2fef4ba/zur_lage_des_deutschen_schiffbaus_2013.pdf [Stand: 08.06.2015].
- Koschinski, Sven/ Lüdemann, Karin (2014): *Schallminimierung beim Bau von Offshore-Windparks – Überblick über Minderungsverfahren von*

- Unterwasserschall bei Impulsrammung und schallarme Gründungsvarianten.* In: Klein, Laura/ Koschinski, Sven/ Lüdemann, Karin/ Stöcker, Ulrich (Hrsg.): Zwischen Naturschutz und Energiewende: Herausforderung Schallschutz beim Bau von Offshore-Windparks. Bundesamt für Naturschutz (BfN)-Skripten 366. Bonn, Bad Godesberg: 41-44. URL: https://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/service/Skript_366.pdf [Stand: 10.06.2015].
- KPMG (2010): *Energy & Natural Resources. Offshore-Windparks in Europa. Marktstudie 2010.* URL: <http://www.offshore-stiftung.de/sites/offshorelink.de/files/documents/KPMG%20endg.%20Offshore-Windparks%20in%20Europa%20Marktstudie%202010.pdf> [Stand: 02.07.2015].
- Magnus, Nilsson/ Mattes, Jannika (2013): *The spatiality of trust – Antecedents of trust and the role of face-to-face contacts.* CIRCLE Working Paper 2013/16. URL: http://wordpress.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201316_Nilsson_Mattes.pdf [Stand: 05.08.2015].
- Maier, Florian (2013): *VW offen für Kooperation mit Apple & Google.* URL: <http://www.computerwoche.de/a/vw-offen-fuer-kooperation-mit-apple-und-google,3095560> [Stand: 05.05.2015].
- Mayring, Philipp (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse.* Forum: Qualitative Sozialforschung 1 (2) Artikel 20: 28 Absätze. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204> [Stand: 18.02.2015].
- Niederelbe Schifffahrtsgesellschaft (NSB) (2015): *Offshore Errichterschiffe – Neuland mit Wachstumspotenzial.* URL: <http://www.reederei-nsb.de/de/wissen/technical-nautical-services/offshore-errichterschiffe-neuland-mit-wachstumspotenzial/> [Stand: 03.07.2015].
- Pohl, Martha (2013): *Regionalwirtschaftliche Bedeutung der Windenergie in Nordwestdeutschland: Ein wichtiger Aspekt von Planungs- und Governance-Prozessen.* In: Klagge, Britta/ Arbach, Cora (Hrsg.): Governance Prozesse für erneuerbare Energien. Hannover. Arbeitsberichte der ARL 5: 17-30. URL: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/87648/1/771007647.pdf> [Stand: 02.07.2015].
- Schreier, Margrit (2014): *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten.* Forum: Qualitative Sozialforschung 15 (1) Artikel 18: 59 Absätze. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185> [Stand: 18.02.2015]

- Stiftung Offshore-Windenergie (2015a): *Offshore-Windenergie – Sauberer Strom vom Meer. Offshore-Windenergie als bundesweiter Jobmotor*. URL: <http://www.offshore-stiftung.de/offshore-windenergie> [Stand: 02.07.2015].
- Stiftung Offshore-Windenergie (2015b): *Offshore Windenergie. Ausbaustatus an Nord- und Ostsee*. URL: http://www.offshore-stiftung.de/sites/offshorelink.de/files/mediaimages/Offshore-Parks_Stand%20Mai%202015.jpg [Stand: 01.06.2015].
- Verband Deutscher Reeder (VDR) (2015): *Leistungsfähigkeit der deutschen Handelsflotte*. URL: http://www.reederverband.de/fileadmin/vdr/images/daten_und_fakten/Leistungsfaehigkeit_der_deutschen_Handelsflotte_2015.pdf [Stand: 03.07.2015].
- Verband Deutscher Reeder (VDR) (2014): *VDR Jahresbericht 2013*. URL: <http://www.reederverband.de/fileadmin/vdr/pdf/Jahresberichte/VDR-Jahresbericht2013.pdf> [Stand: 03.07.2015].
- Verband Deutscher Reeder (VDR) (2012): *Offshore-Windenergie*. URL: http://www.reederverband.de/fileadmin/vdr/pdf/themen_und_positionen/offshore/VDR-Jahresbericht_2012_-_Offshore-Windenergie.pdf [Stand: 09.06.2015].
- Verband für Schiffbau und Meerestechnik (VSM) (2015a): *Eine Branche nicht nur für die Küste*. URL: http://www.vsm.de/sites/default/files/dokumente/8669f7c21c1655a37d0dac7708795eec/eine_branche_nicht_nur_fuer_die_kueste.pdf [Stand: 08.06.2015].
- Verband für Schiffbau und Meerestechnik (VSM) (2015b): *Seeschiffbau*. URL: <http://www.vsm.de/de/die-branche/was-ist-schiffbau-und-meerestechnik/seeschiffbau> [Stand: 08.06.2015].
- WAB (Windenergie Agentur) (2011): *Sieben-Punkte-Programm zur Beschleunigung des Offshore-Windenergieausbaus*. URL: <http://www.bis-bremerhaven.de/sixcms/media.php/631/WAB%20Sieben%20Punkte%20Programm%20Offshore-Wind-Jan2011.pdf> [Stand: 12.05.2015].
- Wirtschaftswoche (2014): *Windkraft. Die größten Anlagenbauer*. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/energie/windkraft-die-groessten-anlagenbauer/4634860.html?slp=false&p=2&a=false#image> [Stand: 03.07.2015].