



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Management von KMU-Netzwerken“

Fallbeispiel Fachoptikernetzwerk Österreich

Verfasserin

Juliette Müller

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2007

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Meinen Eltern

Inhaltsverzeichnis

Problemstellung und Einleitung	i
Teil I: Netzwerkmanagement – Theoretische Grundlagen	4
1 Netzwerk-Begriff.....	4
1.1 Interorganisationale Netzwerke.....	4
1.2 Unternehmungsnetzwerk.....	5
1.3 Strategisches Netzwerk.....	5
1.4 KMU – Netzwerk.....	6
1.5 Exkurs: Kooperation.....	8
2 Entstehung.....	10
2.1 Entstehungsgründe.....	11
2.2 Stärken und Schwächen.....	11
2.3 Entwicklungsphasen.....	12
3 Organisationsformen.....	15
3.1 Struktur.....	16
3.2 Beziehungen.....	19
3.3 Koordination.....	20
3.4 Steuerung.....	21
3.5 Vertrauen und Kontrolle.....	22
4 Strategie.....	24
5 Management.....	25
5.1 Wissensmanagement.....	29
Teil II: Methodik	32
6 Untersuchungsdesign.....	32
6.1 Fallstudie.....	33
6.2 Forschungsfragen.....	33
6.3 Interviews.....	34
6.4 Dokumentenanalyse.....	35

7	Untersuchungsmethode und Datenanalyse.....	35
7.1	<i>Fallstudienanalyse</i>	35
7.2	<i>Grounded Theory</i>	36
7.3	<i>Generierung von Theorien</i>	36
Teil III: Ergebnisse.....		38
8	Branchenanalyse.....	38
8.1	<i>Optikgemeinschaft Opticon</i>	44
9	Netzwerkanalyse	45
9.1	<i>Entstehung und Struktur</i>	45
9.2	<i>Entscheidungsfindung</i>	47
9.3	<i>Aufgaben des Managements</i>	48
9.4	<i>Nutzen für Mitglieder</i>	48
9.5	<i>Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern</i>	49
9.6	<i>Vertrauen</i>	50
10	SWOT-Analyse	52
11	Umstrukturierungsprozess.....	53
11.1	<i>United Optics</i>	54
11.2	<i>Strategie</i>	55
11.3	<i>Kontrolle</i>	56
11.4	<i>Vertrauen</i>	56
11.5	<i>Eintritt und Austritt</i>	57
11.6	<i>Struktur</i>	58
11.7	<i>Motivation</i>	62
11.8	<i>Wissensmanagement</i>	62
11.9	<i>Personalmanagement</i>	64
11.10	<i>Konfliktmanagement</i>	64
11.11	<i>Umsetzungsprozess</i>	65
12	Exkurs: Optikverbunde in der Schweiz.....	66
Teil IV: Diskussion und Zusammenfassung		68
13	Limitierungen	70
14	Ausblick	70

Literaturverzeichnis	72
Artikel	72
Bücher	74
Internetquellen	77
Andere Quellen	78
Interviews.....	79
Anhang	80
Lebenslauf.....	80
Abstract.....	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Größenklassen KMU.....	6
Abbildung 2: Strukturelle und kulturelle Organisiertheit strategischer Netzwerke.....	15
Abbildung 3: Managementfunktionen	26
Abbildung 4: Umsatzanteile Österreich Schätzung 2006	39
Abbildung 5: Optikergeschäfte in Österreich 2006.....	39
Abbildung 6: Durchschnittspreis Brille.....	40
Abbildung 7: Vergleich Anteile an Stück und Umsatz pro Geschäft	41
Abbildung 8: Bewertung der fachlichen Expertise sowie Produkte und Beratung.....	42
Abbildung 9: Auswahlkriterien Optiker nach Alter	42
Abbildung 10: Kriterien Brillenkauf nach Alter	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kooperationsmerkmale	10
Tabelle 2: Ebenen von Vertrauen und Macht.....	22

*„Heilsam ist nur,
wenn im Spiegel der Menschenseele sich bildet die ganze Gemeinschaft;
und in der Gemeinschaft lebet der Einzelseele Kraft.“*

R. Steiner

Problemstellung und Einleitung

Im heutigen Geschäftsumfeld haben es Klein- und Mittelunternehmen nicht einfach, da die Konkurrenz der Ketten immer größer wird. Eine Möglichkeit im Wettbewerb zu bestehen, bietet der Zusammenschluss mit anderen Klein- und Mittelbetrieben aus der gleichen Branche. Wenn diese Unternehmen eine gewisse räumliche Distanz aufweisen, so stehen sie auch nicht in direkter Konkurrenz.

In der Optikbranche gibt es zahlreiche Verbunde, die sich meist im Bereich des Einkaufs oder von Marketingaktionen bewegen. Das Netzwerk, das Grundlage der Fallstudie dieser Arbeit ist, startete auf die gleiche Weise. Durch den zunehmenden Druck der Konkurrenz von außen und der Trägheit der alten Struktur kommt es zu einem Umstrukturierungsprozess.

Die zentrale Forschungsfrage ergibt sich aus dem Titel und lautet: Wie werden KMU-Netzwerke gemanagt? Neben dem Management werden unter anderem Fragen nach der Entstehung, der Organisation, der Struktur, der Koordination und dem Netzwerk als Strategie gestellt. Da das Netzwerk einen Veränderungsprozess durchläuft ist auch die Frage nach der Umstrukturierung von zentralem Interesse.

Das Thema der Optikgeschäfte hat sich aufgrund meines persönlichen Umfelds und meinem Berufswunsch ergeben. Die Analyse des Netzwerks und das Miterleben dieses Umstrukturierungsprozesses war sicher eine einmalige Gelegenheit.

Weiters wird in dieser Arbeit für den Begriff des Klein- und Mittelbetriebs die Abkürzung KMU verwendet.

Die Diplomarbeit gliedert sich in vier Teile. Nach der Einleitung, die die Problemstellung beinhaltet, folgt der erste Teil, in dem ein Überblick über die bereits bestehende Literatur gegeben wird. Dieser Abschnitt beschäftigt sich zuerst mit der Definition von Begriffen und behandelt anschließend Aspekte der Entstehung von KMU-Netzwerken. Die Schwerpunkte des Theorieteils liegen in der Sichtweise des Netzwerks als Organisationsform, der Bildung von KMU-Netzwerken als Strategie und

dem Management. Es werden sowohl die Aufgaben des Managements als auch ein paar Teilbereiche wie Wissens- und Konfliktmanagement erarbeitet. Weiters werden organisatorische Themen wie Aufbau, Koordination, Entscheidungsfindung, Motivation, Vertrauen und die Art der Beziehungen der Akteure behandelt. Durch die Themenvielfalt wird eine eher überblicksartige Beschreibung der Bereiche gegeben.

Im zweiten Teil wird die angewandte Methode näher erläutert. Es handelt sich dabei um eine Fallstudienanalyse (case-based-analysis), die eine qualitative Möglichkeit bietet, tiefere Einblicke in eine Thematik zu gewinnen. Die Methodik ist wie die Veränderungen, welche das Netzwerk durchläuft, ein flexibler Prozess. Aus diesem Grund wurde die Grounded Theory verwendet, die von einem empirischen Phänomen ausgeht und aus diesem heraus Theorien bildet. Die Erkenntnisse aus der Praxis werden wechselseitig miteinander verglichen und weiterentwickelt. Es wurden vier halbstrukturierte Tiefeninterviews durchgeführt, die die Situation von mehreren Seiten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Entwicklungsprozess beleuchten sollen. Die Analyse wird durch die Verwendung von Dokumenten wie Protokollen von Meetings, Präsentationen von Externen, Emails und Arbeitsunterlagen vervollständigt.

Der dritte Teil der Arbeit besteht aus einer Fallstudie, die den Umstrukturierungsprozess eines Fachoptiker-Netzwerks in Österreich beschreibt. Das Netzwerk besteht seit 14 Jahren, hat 19 selbständige Mitglieder und wurde ursprünglich für ein gemeinsames Marketing gegründet. Die Aufgaben, die sich im Netzwerk ergeben, werden von einer Firma umgesetzt, die von zwei Netzwerkmitgliedern geführt wird und die Aufgaben des Managements übernimmt. Die Entscheidungen werden in regelmäßigen Treffen aller Teilnehmer getroffen. Diese Struktur ist mittlerweile zu langsam geworden, da die Zahl und Komplexität der Projekte zunimmt und die operative Einheit überlastet ist. Da die Gruppe in Zukunft zum Endverbraucher hin als einheitlicher Verbund auftreten möchte, befindet sie sich in einem Umstrukturierungsprozess. Dieser besteht zum Einen aus einer strukturellen Umorganisation und zum Anderen aus einer rechtlichen Umformung. Damit im Zusammenhang steht eine Neuordnung und Neuverteilung der Managementaufgaben. Es werden Arbeitsgruppen und ein Aufsichtsrat geschaffen. Die dabei entstehenden Problematiken wie beispielsweise die Veränderung der Entscheidungskompetenz werden ebenfalls angesprochen. Der Schwerpunkt dieses

Abschnitts liegt auf der organisatorischen Umstrukturierung und den veränderten Aufgaben des Managements.

Im vierten Teil werden die Ergebnisse des vorangegangenen Teils mit den Forschungsfragen in Zusammenhang gebracht. Weiters werden die entwickelten Erkenntnisse mit Aussagen aus der Literatur verglichen.

Diese Arbeit soll die schon vorhandene Literatur zu Netzwerken von Klein- und Mittelbetrieben ergänzen und einen tieferen Einblick geben, da dieses Beispiel einen nicht unbedingt typischen Fall darstellt. Durch die Beschreibung der Problematiken, Prozesse, Aufgaben, etc. ist es möglich, den Fall in seiner Einzigartigkeit zu erfassen.

Um das Thema nicht noch breiter zu gestalten, wurden im Literaturteil verschiedene Aspekte wie Personal und Marketing ausgelassen. Diese zählen zwar zu den klassischen Gebieten des Managements, sind jedoch für diese Arbeit von geringer Relevanz. Besonders das Personalmanagement bezieht sich auf Mitarbeiter und kann im Zusammenhang dieses Netzwerkes erst angesprochen werden, wenn es die Unternehmensebene betrifft. Betrachtet man die Netzwerkebene so sind die Akteure Unternehmer und es wird eher von Management gesprochen.

Teil I: Netzwerkmanagement – Theoretische Grundlagen

Der Theorieteil dieser Arbeit gibt einen Überblick über die bereits vorhandene Netzwerkliteratur. Durch den großen Umfang der bestehenden Literatur zu Netzwerken wurden spezielle Punkte herausgegriffen. Am Anfang steht eine Begriffsklärung der Netzwerkthematik. Anschließend wird die Entstehung behandelt und weitere Sichtweisen auf das Netzwerk zum einen als Organisationsform und zum anderen als strategisches Mittel. Außerdem werden Aspekte des Managements in KMU-Netzwerken herausgearbeitet.

1 Netzwerk-Begriff

Nach Sydow können Netzwerke in verschiedenen Bereichen verwendet werden. Im Zuge der Begriffsexplikation argumentiert er, dass soziale Systeme, Individuen/Gruppen, Organisationen, Industrien und Politik/soziale Gemeinschaften als Netzwerke bestehen können.¹ Allgemein können Netzwerke gesehen werden als:

“A network then, is a set of relations, linkages, or ties among people. A connection between people consists both of content (type of connection) and form (strength of the connection).”²

1.1 Interorganisationale Netzwerke

Interorganisationale Netzwerke können laut Wirtschaftslexikon wie folgt definiert werden.

„... schließen sich mehrere rechtlich selbständige, wirtschaftlich allerdings interdependente Unternehmen zusammen, um durch die wechselseitige Ergänzung oder Bildung von Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.“³

Für Sydow hingegen bestehen interorganisationale Netzwerke aus sozialen Systemen bzw. Organisationen und erst Unternehmungsnetzwerke aus Unternehmungen.⁴

¹ Vgl. Sydow 1992, S.75ff

² Nicholson/Cooper 1997, S.346

³ Gabler 2000, S.2225

⁴ Vgl. Sydow 1992, S.78

1.2 Unternehmungsnetzwerk

Netzwerkunternehmungen sind die Unternehmungen eines Unternehmungsnetzwerks.⁵

„Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“⁶

1.3 Strategisches Netzwerk

Ein strategisches Netzwerk setzt sich aus rechtlich selbständigen Betrieben zusammen, denen jedoch auch eine Vereinigung mit eigener Rechtspersönlichkeit oder Teilnahme an rechtlich umfassenden Organisationen möglich ist.⁷ Die Akteure sind auf Gewinn ausgerichtet und das strategische Netzwerk orientiert sich an einem längeren Zeitraum. Durch die Teilnahme versprechen sich die Mitglieder einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenten, die nicht im Netzwerk sind.⁸

„Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Typischerweise tritt in dieser Organisationsform dezentrale Unternehmungsführung die Frage des Eigentums hinter der Frage der strategischen Steuerbarkeit der Netzwerkunternehmung zurück.“⁹

Im Gegensatz zu Unternehmungsnetzwerken weisen strategische Netzwerke öfter genau bestimmte Ziele sowie eine formale Struktur mit Rollenzuweisungen und eine eigene Identität auf. Sydow betitelt dies mit höherem intentionalem Handeln. Sydow erwähnt weiters dass strategische Netzwerke Unternehmungsnetzwerke sind, die der strategischen Leitung von fokalen Unternehmen unterliegen.¹⁰

⁵ Vgl. Sydow 1992, S.79

⁶ Sydow 1992, S.79

⁷ Vgl. Sydow 1992, S.73

⁸ Vgl. Jarillo 1988, S.32

⁹ Sydow 1992, S.82

¹⁰ Vgl. Sydow 1992, S.81f

Sydow unterscheidet zwischen mechanistischen und organischen Unternehmungsnetzwerken. Erstere sind meist stark standardisiert, formalisiert und zentralisiert, verfügen über wenige Beziehungen zwischen den Organisationen und weisen ein niedriges Maß an Verbundenheit, Wechselseitigkeit und Offenheit auf. Zweitere hingegen zeigen eine dezentrale Organisation, sind wenig standardisiert und formalisiert und verfügen über einen hohen Grad an Konnektivität, Reziprozität und Offenheit.¹¹

1.4 KMU – Netzwerk

Ahlström-Söderling definiert (SME) strategic business networks in seinem Artikel folgendermaßen:

„...groups of firms that were cooperating in marketing, sales, purchases, administration, production, etc. ... Most of the business networks are mainly horizontally oriented, operating in the same link of the production chain...“¹²

KMU-Betriebe sind laut EU Kommission Unternehmen, die einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen und anhand der Kriterien von Mitarbeiterzahl sowie Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme.¹³

	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz oder	Jahresbilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €

Abbildung 1: Größenklassen KMU

Quelle: Europäische Kommission 2006, S.14

Die Vorteile von KMUs sind ihre Flexibilität, Überschaubarkeit und die geringe Distanz der Entscheidungs- und Informationswege. Durch die kleinere Betriebsgröße sind außerdem Kostenvorteile möglich. Zentrale Faktoren sind weiters die Persönlichkeit des Leiters und die engen Kontakte zu den Kunden.¹⁴ Als Stärken von KMUs sieht Köhler die flache Hierarchie, die zu kurzen Entscheidungswegen und einer schnellen

¹¹ Vgl. Sydow 1992, S.88

¹² Vgl. Ahlström-Söderling 2003, S.445

¹³ Vgl. Europäische Kommission 2006, S.12f

¹⁴ Vgl. Flohr/Frauenhuber/Liebscher/Wildhaber 2003, S.39f

Realisierung führt. Weiters nennt Köhler die Chance sich auf eine bestimmte Nische zu konzentrieren sowie die direkte Kommunikation zwischen Eigentümer und Angestellten, die auch eine bessere Motivation der Mitarbeiter ermöglicht. Durch den Kontakt zum Kunden ist es dem Management möglich schnell auf Markttrends zu reagieren. Köhler erachtet zudem individuelle Stärken wie Qualität, Service, schnelle Lieferzeiten, niedriges Preisniveau, Technologievorsprung, stabile Finanzierungsbasis durch Eigenkapital, gute Produktionsmittel sowie qualifizierte und motivierte Mitarbeiter.¹⁵

Die Schwächen von KMUs zeigen sich in der Finanzierung, dem Aufwand für die Entwicklung von Produkten, dem Preisdruck, der schwachen Marktposition und Problemen in der Nachfolge.¹⁶ Als Schwächen führt Köhler den Mangel an Kunden bei neuen Unternehmen, die mangelnde Entwicklung von Neuprodukten, das Problem dass KMUs hochqualifiziertem Personal keine idealen Arbeitsbedingungen bieten können, das Bestehen von großen traditionellen Betrieben die über bessere finanzielle Mittel verfügen sowie die generelle Finanzschwäche von KMUs. Eine generelle Schwäche kann in der Qualifikation des Eigentümers als Manager bestehen sowie der zeitlichen Limitierung, die das Management für den Betrieb aufbringen kann. Weiters sieht Köhler die ledigliche Reaktion auf Ereignisse anstatt deren Vorhersicht und die fehlende Planung des Unternehmens, wodurch keine Grundlage für Entscheidungen vorhanden ist. Aus diesem Grund werden Entscheidungen oft nur auf intuitiver Basis gefällt. Die Erfahrung zum Eintritt in neue Märkte ist bei KMUs oft begrenzt. Weitere Schwächen sind die Übereinstimmung von Produkt und Markt bezüglich der Qualität des Produkts, hohe Kosten durch schlechte Logistik von Lieferanten und das Fehlen von Produktionsmitteln.¹⁷

KMU-Netzwerke unterscheiden sich von anderen Kooperationen anhand von drei Faktoren. Zum einen besteht eine gemeinsame Zielsetzung, zu deren Erreichung die Mitglieder direkt zusammenarbeiten, dabei aber ihre Selbständigkeit behalten. Der Zweck ist die Erarbeitung von bestimmten Projekten, die zusätzlich zu den indirekten

¹⁵ Vgl. Köhler 1998, S.25ff

¹⁶ Vgl Flohr/Frauenhuber/Liebscher/Wildhaber 2003, S.39f

¹⁷ Vgl. Köhler 1998, S.25ff

Diensten, wie beispielsweise Werbung stellvertretend für alle Mitglieder, bestehen. Als zweiter Punkt ist die wechselseitige Abhängigkeit zu betrachten, die sich vor allem in der Art der Koordination des Netzwerks bemerkbar macht. Eine dritte Dimension bilden die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft, der räumlich nahe Kernkompetenzen zu Grunde liegen. Dabei können durch die Teilnahme am Netzwerk bestimmte Ziele erreicht werden, die allein nicht möglich gewesen wären.¹⁸

1.5 Exkurs: Kooperation

Der Begriff der Kooperation wird in der Literatur oft als Synonym für Netzwerk benutzt, vor allem wenn es sich um ein Netzwerk von KMUs handelt. Zwischenbetriebliche Kooperation ist definiert als

„...die Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen bezüglich einzelner Projekte oder Unternehmensbereiche...“ 19

1.5.1 Kooperationsformen

Formen von Kooperationen sind im Folgenden:

- Vertriebskooperationen, die sich auf einen spezifischen Markt oder Produkt beziehen,
- Beschaffungskooperationen, die durch den Zusammenschluss an Marktmacht vor allem im Bezug auf Lieferanten gewinnen,
- Produktionskooperationen, die für horizontale Kooperationen zu breiteren Angebotsmöglichkeiten führt und bei vertikaler Kooperation als gemeinschaftliche Arbeit einer Reihe von Herstellern an einem Produkt,
- Forschungs- und Entwicklungskooperationen und
- Investitions- und Finanzierungskooperationen, die beispielsweise für den Eintritt in neue Märkte verwendet werden und für die die Kosten aufgeteilt werden können.²⁰

Hierbei unterscheidet Killich verschiedene Kooperationsformen wie beispielsweise Interessengemeinschaft, Franchising, Arbeitsgemeinschaft, Virtuelle Unternehmen, Supply Chain Management, Strategische Allianzen und Gemeinschaftsunternehmen.²¹

¹⁸ Vgl. Human/Provan 1997, S.368f

¹⁹ Meyers Lexikon <http://lexikon.meyers.de/meyers/Kooperation> (22.02.07)

²⁰ Vgl. Köhler 1998, S.52f

1.5.2 Kooperationsmerkmale

Killich beispielsweise unterscheidet zwischen folgenden Merkmalen: Die Richtung der Kooperation ist im Sinne der Wertschöpfung und der Branche zu sehen. Unternehmen, die in der gleichen Branche und auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette aktiv sind, werden als horizontal bezeichnet. Sind jedoch die Wertschöpfungsebenen verschieden, wird von einer vertikalen Kooperation gesprochen. Wenn die Unternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen und in verschiedenen Branchen tätig sind, wird die Kooperation diagonal genannt. Die Ausdehnung bezieht sich auf das Wirkungsgebiet der Kooperation. Die Bindungsintensität hat 3 verschiedene Stufen und ist beispielsweise gering wenn nur ein Transfer von Informationen und/oder Erfahrungen besteht. Handelt es sich hingegen um die Abstimmung von allen Aktivitäten, so besitzt die Kooperation eine hohe Bindungsintensität. Generell lassen sich auch Schlüsse auf die Intensität ziehen über die Nummer der funktionellen Gebiete, den Entscheidungsgrad und die Evaluation der Geschäftsbeziehungen. Die Verbindlichkeit bezieht sich auf die Regelung der Form der Kooperationsbindung. Dies trifft gleichzeitig eine Aussage über den Grad der Bindung. Die Verbindlichkeit reicht von einer mündlichen Absprache bis hin zu einer Kapitalbeteiligung. Die Dauer der Kooperation kann begrenzt oder unbegrenzt sein. Verfolgen die kooperierenden Unternehmen das gleiche Ziel und möchten diese Mängel durch die vereinigten Ressourcen reduzieren, so liegt eine redistributive Kooperation vor. Im Gegensatz dazu steht die reziproke Zusammenarbeit, bei der die individuellen Schwächen durch die Stärken des Partners zu kompensieren versucht werden. Schlussendlich kann eine Kooperation auch durch die zusammenarbeitenden Abteilungen klassifiziert werden.²²

²¹ Vgl. Killich 2005, S.13ff

²² Vgl. Killich 2005, S.18ff

Merkmal	Ausprägung					
	Ausdehnung	lokal	regional	national	global	
Autonomiegrad	sehr hoch		...	sehr niedrig		
Bindungsintensität	<i>gering</i>		<i>moderat</i>	<i>hoch</i>		
Koop. Abteilungen	<i>F&E</i>	<i>Vertrieb</i>	<i>Einkauf</i>	<i>Marketing</i>	<i>Produktion</i>	<i>Sonstige</i>
Marktauftritt	völlig einheitlich		...	völlig uneinheitlich		
Ressourcen- Abgängigkeit	völlige gegenseitige Abhängigkeit		völlige gegenseitige Unabhängigkeit	völlige Abhängigkeit Akteur von Netzwerk	völlige Abhängigkeit Netzwerk von Akteur	
Richtung	horizontal		vertikal	diagonal		
Verbindlichkeit	<i>Absprache</i>		<i>Vertrag</i>	<i>Kapitalbeteiligung</i>		
Willensbildung	ein Partner		Gruppe	Mehrheit	Einstimmigkeit	
Willensdurchsetzung	ein Partner		Mehrheit	Einstimmigkeit		
Zeitdauer	<i>temporär</i>			<i>unbegrenzt</i>		
Zielidentität	<i>redistributiv</i>			<i>reziprok</i>		

Tabelle 1: Kooperationsmerkmale

Quelle: Killich 2005, S.18 und teilweise Ergänzung mit Ahlert/Evanschitzky 2003, S.45f

2 Entstehung

Sydow erklärt die Entstehung von Netzwerken als entweder eine Verdichtung der Zusammenarbeit zwischen Betrieben oder als Ausgliederung von Teilen einer Hierarchie. Dies bezeichnet er folgernd mit Quasi-Internalisierung bzw. Quasi-Externalisierung.²³

Personale Netzwerke wie beispielsweise persönliche Verbindungen von Managern unterschiedlicher Organisationen können als Ausgangspunkt für die Bildung von strategischen Netzwerken dienen – wie beispielsweise Beziehungen, die durch Treffen von professionellen Vereinigungen entstehen.²⁴ Nach Wincent sind dabei eher die größeren Betriebe in den Aufbau und die Instandhaltung von Netzwerken involviert, da die kleineren Unternehmen nur über begrenzte Mittel verfügen.²⁵

²³ Vgl. Sydow 1992, S.105

²⁴ Vgl. Sydow 1992, S.296

²⁵ Vgl. Wincent 2005, S.449

2.1 Entstehungsgründe

Das Eingehen von Kooperationen kann ein maßgebliches Motiv für KMUs sein um mit Großbetrieben mitzuhalten bzw. einen Vorteil zu erlangen. Als weiteren Grund führt Köhler die Gründung von Wirtschaftsgemeinschaften an, welche Ländergrenzen an Bedeutung verlieren lassen kann.²⁶ Becker et al. sehen Kooperationen und Netzwerke als Möglichkeit für KMUs mit der Globalisierung Schritt zu halten. Unter Globalisierung wird hier die Beschleunigung von Abläufen, die Veränderung von Strukturen des Markts und deren steigende Komplexität verstanden.²⁷

Jarillo sieht den Vorteil der gemeinsamen Wertschöpfung als einen Grund zur Bildung eines strategischen Netzwerkes. Weiters dient die Vernetzung als ein Mittel für Unternehmer auf fremde Ressourcen zuzugreifen um damit ihre eigenen Ziele verfolgen zu können.²⁸

Wincent argumentiert dass sich der Wert, den die Betriebe aus dem Netzwerk ziehen, zwischen den Unternehmen unterscheidet und dass einige Gesichtspunkte nur durch bestimmte Voraussetzungen wie gewisses Verhalten von Bedeutung sind.²⁹

2.2 Stärken und Schwächen

Becker et al. identifizieren folgende Punkte als Vorteile von Netzwerken von KMUs. Zum einen können die eigenen Unternehmensziele durch die Hilfe von Kooperationspartnern besser umgesetzt werden und durch deren Erfahrung für die internen Innovationsprozesse zu nutzen. Andererseits können durch die Zusammenlegung von Ressourcen oder Kompetenzen Kostenersparnisse realisiert werden. Durch die Interaktion mit den Partnern kommt es zu verschiedenen Blickwinkeln, die die eigene Sichtweise ergänzen können. Die Kooperation hat außerdem den Effekt, dass die Wettbewerbsfähigkeit durch die vereinten Kräfte gesteigert wird und nun Möglichkeiten zur Leistung bestehen, die alleine nicht

²⁶ Vgl. Köhler 1998, S.51

²⁷ Vgl. Becker/Dammer/Howaldt/Killich/Loose 2005, S.3f

²⁸ Vgl. Jarillo 1988, S.38f

²⁹ Vgl. Wincent 2005, S.451

erreichbar wären.³⁰ Howaldt und Ellerkmann argumentieren dass Zusammenschlüsse von KMUs dazu verwendet werden um größenabhängige Wachstumsbarrieren zu überwinden, Innovationsrisiken streuen und Zeitersparnisse bezüglich der Realisierung von Strategien.³¹

Sydow hebt drei wichtige Chancen und Risiken von Netzwerken hervor. Zum einen besteht das Risiko, dass sich das Netzwerk nicht als ein einheitlicher Teil steuern lässt. Weiters besteht für den führenden Betrieb längerfristig die Gefahr des Verlusts der Kompetenz, der er eigentlich seine Stellung verdankt. Außerdem existiert das Risiko der einseitigen Abhängigkeit.³²

Flohr et al. sehen die Chancen von KMU-Netzwerken vor allem im Bereich der Verfügbarkeit von Ressourcen, der schnellen Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen im Markt und in der Erfüllung der künftigen Anforderungen an die Unternehmen. Dazu zählen eine hohe Präsenz, lokale Betriebe mit hohem Kundenkontakt, ein einheitlicher Marktauftritt sowie zentrale Dienstleistungen. Weiters kann es durch eine Kooperation zu einer besseren Nutzung des internen Know-hows führen.³³

2.3 Entwicklungsphasen

Bezugnehmend auf Flocken et al., beschreiben Howaldt und Ellerkmann sieben Phasen der Entwicklung. Die erste Phase besteht aus einer Idee, wobei die Anregung zur Netzwerkentstehung von sogenannten Promotoren gegeben wird, die über Ressourcen und Kompetenzen verfügen. Es wird eine Analyse von Chancen, Risiken, Kosten, Nutzen und Zielen erstellt. Zweitens werden Partnerunternehmen zum Aufbau der Kooperation gesucht, um für das Netzwerk eine finanzielle Basis zu schaffen durch Beteiligung der Mitglieder, öffentlicher Anschubfinanzierung oder einem finanzierten Projekt. Zudem wird die Idee präzisiert und es wird ein Anforderungsprofil für die Partnerwahl anhand von Kriterien erstellt wie beispielsweise Unternehmensgröße, Ressourcen, Unternehmensführung oder Standort. Weiters sollten die Unternehmen über die gleichen Zielvorstellungen verfügen, die Schwächen teilnehmender Betriebe

³⁰ Vgl. Becker/Dammer/Howaldt/Killich/Loose 2005, S.4f

³¹ Vgl. Howaldt/Ellerkmann 2005, S.24

³² Vgl. Sydow 2006, S.402ff

³³ Vgl. Flohr/Frauenhuber/Liebscher/Wildhaber 2003, S.40

durch Stärken ausgleichen und zur Zusammenarbeit bereit und fähig sein. Drittens kommt es zur Konstituierung des Netzwerkes wozu die Identitätsbildung und eine öffentlichwirksame Darstellung gehören. Die vierte Phase wird auch Arbeitsphase genannt und legt Arbeitsformen fest wie Erfahrungsaustausch, Wahl von Kommunikationsplattformen, Meetings, Workshops, gemeinschaftliche Qualifizierungen, interorganisationale Projektteams, Abstellung von Personal und die Umwandlung der Partnerschaft in ein rechtlich selbstständiges Unternehmen. Zudem wird an gemeinsamen Produkten bzw. Dienstleistungen gearbeitet und auch die Vertrauensbildung fällt in diese Phase. Ferner ist die Effizienz bzw. der Erfolg des Netzwerkes in dieser Phase von Bedeutung und setzt sich durch Faktoren wie der finanziellen Absicherung, der Zielerreichung, der Identifikation mit der Netzwerkidentität, Vertrauen, öffentlicher Anerkennung und gemeinsamen Produkten zusammen. Durch Thematiken wie Eigentums- und Verwertungsrecht der gemeinschaftlich erbrachten Arbeit, sind Konflikt- und Problemlösung von besonderer Bedeutung. In der fünften Phase werden die Tätigkeiten der Kooperation entweder prozessbegleitend, einmalig oder wiederkehrend evaluiert. Die letzte Phase ist von Umwandlungen in der Zielsetzung, der Struktur und der Dauerhaftigkeit geprägt, auf die das Netzwerk flexibel reagieren kann. Beispielsweise können sich Projektnetzwerke zu einer dauerhaften Kooperation wandeln, die Prozesse im Netzwerk in feste rechtliche Strukturen gefasst werden oder offene Strukturen weiter vertieft werden.³⁴

Ahlström-Söderling beschreibt das Modell eines Lebenskreislaufes mit vier Phasen für den Entwicklungsprozess von Netzwerken. Die erste Phase sieht er als gestaltend (formativ) an. Ein bzw. mehrere Unternehmer formen mit einer Idee bzw. Vision ein Netzwerk um sich an einem Ziel zu orientieren. In dieser Phase sind die Mitglieder nur lose verbunden. Im ersten Teil der normativen Phase (2a) kommt es zu einer Suche nach Gemeinsamkeiten und einer Veränderung in der Führungsart.³⁵ Hierbei versucht sich das Netzwerk zu optimieren was durch Standardisierung, Spezialisierung, Zentralisierung, Konzentration und Synchronisierung möglich ist.³⁶

³⁴ Vgl. Howaldt/Ellerkmann 2005, S.23ff zit. n. Flocken/Hellmann-Flocken/Howaldt/Kopp/Martens 2001

³⁵ Vgl. Ahlström-Söderling 2003, S.447

³⁶ Vgl. Ahlström-Söderling 2003, S.448 zit. n. Toffler 1981

Die hierarchische Organisation des Netzwerks ist eine Folge der Formalisierung, welches zu Konflikten zwischen den Mitgliedern führen kann, da es sich bei diesen um eigenständige Firmen handelt, die dem Netzwerk aus dem Grund der Existenzsicherung und der Möglichkeit eine eigene Firma zu bleiben, beigetreten sind. Im zweiten Teil der normativen Phase (2b) sollte das Netzwerk entweder in Gruppen mit eigenen Hierarchien oder in kleinere Netzwerke aufgeteilt werden, da das Netzwerk zu groß und ineffizient geworden ist. In dieser Phase konzentrieren sich die Akteure auf die interne Effizienz wie beispielsweise auf logistische Fragen. Durch die wachsende Administration und deren neue Regeln wie auch durch die mehrfache Erzeugung von gleichen Ressourcen kommt es zu einer neuen Krise. Phase 3 bietet als Lösungsmöglichkeit eine neue Organisationsform mit anderer Führung. Ahlström-Söderling nennt beispielsweise eine Matrix-Organisation oder einen country club manager, der die einzelnen Unternehmen betreut. Wenn neue Akteure auftreten, kann es zu neuen Projekten kommen. Diese Konstellationen gehen dann wieder in Phase 2 über, also in einen neuen Kreislauf, während die alte Organisation nach der Reife zerfällt bzw. Teil des neuen Netzwerkkreislaufs wird. Ahlström-Söderling empfiehlt während der Gründung informell vorzugehen und wenn eine Formalisierung des Netzwerks ansteht, eine gemeinsame Gesellschaft zu gründen, die später Eigentümer einer Aktiengesellschaft werden kann, damit die Mitglieder des Netzwerks geschützt sind, wenn einer der Akteure in finanzielle Schwierigkeiten gerät.³⁷

Die Entwicklung eines Netzwerks von kleinen Firmen kann weiters als ein Prozess von reaktiver Phase, wirksamer Phase (efficiency) und leistungsfähigen Phase (effectiveness) gesehen werden. Dies kann weiters durch die Schritte der Umsetzung, Rationalisierung und schließlich der Planung beschrieben werden.³⁸

³⁷ Vgl. Ahlström-Söderling 2003, S.448ff

³⁸ Vgl. Jarillo 1988, S.32 zit. n. Lorenzoni 1982

3 Organisationsformen

Wird das Netzwerk als eine Form der Organisation betrachtet, so kann sie als eine Koordinationsform gesehen werden, die zwischen dem Markt auf der einen Seite und der Hierarchie auf der anderen Seite positioniert ist.³⁹

Sydow unterscheidet zwischen strukturellen und kulturellen Dimensionen der Organisiertheit eines Netzwerkes, die mit den Dimensionen der Organisationsstruktur und der Organisationskulturforschung vergleichbar sind.⁴⁰

Strukturelle Dimensionen	• Intensität des Leistungsaustausches
	• Richtung des Leistungsaustausches
	• Machstruktur
	• Formalisierungsgrad
	• Standardisierungsgrad
	• Kommunikation
	• Hierarchische Verankerung
	• Räumliche Distanz
	• Verfügbare Ressourcen für die Koordination
	• Personaltransfer
	• Vertragsgestaltung
Kulturelle Dimensionen	• Zielkongruenz
	• Geteilte Werte
	• Erwartungen
	• Vertrauen
	• Identitäten
	• Kohäsion
	• Konfliktniveau

Abbildung 2: Strukturelle und kulturelle Organisiertheit strategischer Netzwerke

Quelle: vgl. Sydow 1992, S.85

Dammer nennt zwei Faktoren, die für das Gelingen der Kooperation wichtig sind. Zum einen die Eigenständigkeit der Kooperation, auch funktionale Autonomie genannt, die der Kooperation von den Einzelunternehmern zugesprochen werden muss. Die Partnerunternehmen möchten eine Kontrolle der Kooperation, damit sich die Investition in die Kooperation rentiert. Ist die Kontrolle zu eng, so ist die Entfaltung der Kooperation gestört und die Möglichkeiten der Leistung begrenzt. Dammer

³⁹ Vgl. Killich 2005, S.13; o.A. Gabler Wirtschaftslexikon 2000, S.2225

⁴⁰ Vgl. Sydow 1992, S.85

unterscheidet zwischen Kooperation als additives Gebilde nach dem Grundsatz des kleinsten gemeinsamen Nenners und einer eigenen Organisation mit individuellen Zielen und Aufgaben. Zum anderen ist es die Entwicklungsorientierung, bei der es um das Verständnis und die Steuerung der Prozesse geht um Routinisierung und Erstarrung zu verhindern.⁴¹

3.1 Struktur

Die Struktur eines Netzwerks kann sich in 2 Bereiche aufteilen. Das tatsächliche Netzwerk (effective network) besteht hierbei aus Akteuren, die sich wahrscheinlich gegenseitig kennen und intensiv und regelmäßig miteinander umgehen, wohingegen das erweiterte Netzwerk (extended network) sich aus den restlichen Akteuren zusammensetzt.⁴²

Unternehmensnetzwerke weisen laut Jansen oft ein Zentrum-Peripherie-Schema auf, wobei die zentralen Mitglieder miteinander in Beziehung stehen, die Akteure der Peripherie hingegen eher Verbindungen zum Zentrum hin aufweisen. Besonders die Akteure des äußeren Kreises haben keine Beziehungen zueinander. Die Organisation ist hier also kein Gefüge aus wechselseitig vernetzten Akteuren, sondern besteht aus verschiedenen Positionen im Netzwerk. Das Zentrum wächst in seiner Anziehungskraft, da die bereits vorhandene Struktur von den Akteuren verstärkt wird. Durch die kritischen Faktoren Zeit, Unsicherheit und Ressourcen kommt es jedoch zur Bildung von zusammenhängenden Untergruppen.⁴³

Laut Sydow wird, wie bereits erwähnt, ein strategisches Netzwerk

„...von einer oder mehreren fokalen Unternehmung(en) strategisch geführt...“⁴⁴

Diese fokale Unternehmung wird von Jarillo als hub firm bezeichnet und hat eine wesentliche Rolle bei der Entstehung sowie ein besonders aktives Pflegeverhalten.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Dammer 2005, S.42ff

⁴² Vgl. Granovetter 1973, S.1370 zit. n. Epstein 1969, S.110f

⁴³ Vgl. Jansen 2003, S.272f

⁴⁴ Sydow 1992, S.81

⁴⁵ Vgl. Jarillo 1988, S.32

Außerdem hat das fokale Unternehmen einen größeren Einfluss auf die Markt-Strategie und die Beziehungen innerhalb des Netzwerkes als die anderen Partner. Dies schließt jedoch eine polyzentrische Netzwerkorganisation nicht aus, da das fokale Unternehmen von einer Metaebene aus Prozesse steuert.⁴⁶

Es kann zwischen verschiedenen Rollen in der Leitung eines Unternehmens unterschieden werden. Zum einen gibt es den Eigentümer, der hauptsächlich Kapitalgeber ist und andererseits den Eigentümer, der das Management, das mit der Geschäftsleitung betraut ist, überwacht.⁴⁷

Gründe warum ein Unternehmen die Position des Netzwerkorganitors bzw. strategischen Führers einnimmt, können zum einen mehr Wissen im Bereich des Marktes oder der Technologie sowie auch eine gute Reputation sein.⁴⁸

Steht ein Unternehmen im Mittelpunkt und führt die Netzwerkorganisation strategisch, so handelt es sich um ein strategisches Netzwerk. Weiters kann das Netzwerk polyzentrisch aufgebaut sein, wobei die einzelnen Unternehmen autonomer sind.⁴⁹ Wenn ein Unternehmen aus einem polyzentrischen Netzwerk ausscheidet, so bleibt die Identität des Netzwerks erhalten.⁵⁰ Auch in diesem Fall nimmt das Netzwerk eine Stellung zwischen dem Markt, dem Polyzentriertheit zugeschrieben wird und der klassischen Anschauung von Hierarchie, mit ihrer Monozentriertheit, ein.⁵¹ Die Grenzen der einzelnen Unternehmen werden durch die Kooperation durchlässiger, wohingegen die Grenze des Netzwerks an Wichtigkeit gewinnt.⁵²

Sydow bringt im Bezug auf die Struktur eines Netzwerkes den Begriff der Kontingenz ein.

⁴⁶ Vgl. Sydow 1992, S.81

⁴⁷ Vgl. Köhler 1998, S.145f

⁴⁸ Vgl. Sydow 2006, S.406

⁴⁹ Vgl. o.A. Gabler Wirtschaftslexikon 2000, S.2225

⁵⁰ Vgl. Sydow 1992, S.80

⁵¹ Vgl. Sydow 1992, S.101

⁵² Vgl. Sydow/Windeler 2001, S.133f

„Kontingenz meint innere Stimmigkeit oder Gestalt vor allem struktureller und kultureller Aspekte von Organisationen.“⁵³

Kontingenz soll als dynamisches Denkmodell verstanden werden, wobei Sydow vier verschiedene Ebenen als wichtig erachtet. Er unterscheidet die Ebenen der Netzwerkumwelt, des Netzwerks, der Organisation und des Individuums/der Gruppe. Diese Ebenen entsprechen der Branchenumwelt, der Netzwerkstruktur und –kultur, der Netzwerkunternehmung und dem Netzwerkmanager.⁵⁴

3.1.1 Lose gekoppelte Systeme

Sydow argumentiert, dass es sich bei Netzwerken gegenüber Unternehmen mit hierarchischer Struktur um lose gekoppelte Systeme gegenüber der Koordination durch den Markt jedoch um fest gekoppelte Systeme handelt.⁵⁵

Der Begriff der losen Kopplung wird von Weick definiert als Elemente, deren gegenseitige Beeinflussung

„...suddenly (rather than continuously), occasionally (rather than constantly), negligibly (rather than significantly), indirectly (rather than directly), and eventually (rather than immediately)...“⁵⁶

Das Konzept der losen Kopplung besagt, dass in einer Organisation unabhängige Elemente auf allen Ebenen existieren, die miteinander durch unterschiedlichste Beziehungen verbunden sind. Diese Wechselwirkungen können außerdem unterschiedlich stark sein. Mit dem Wort lose wird die Selbständigkeit und Unbestimmbarkeit der einzelnen Elemente beschrieben. Orton und Weick betonen besonders den gegensätzlichen Charakter des Konzepts, das zugleich offen und geschlossen, unbestimmbar und rational sowie spontan und wohl durchdacht ist. Weiters legen die Autoren großen Wert auf die Betrachtung loser Koppelung als einen dynamischen Prozess und nicht wie häufig als eine Form fester Struktur. Die Betrachtungsweise von lose gekoppelten Organisationen soll nicht vom Mangel an

⁵³ Sydow 1992, S.282

⁵⁴ Vgl. Sydow 1992, S.281ff

⁵⁵ Vgl. Sydow 1992, S.86

⁵⁶ Orton/Weick 1990, S.203f zit. n. Weick 1982, S.380

Verbindungen, sondern von strukturellen Beziehungen ausgehen.⁵⁷ Kommt es in einem Teilsystem des Netzwerks zu Veränderungen, dann muss dies nicht das gesamte Netzwerk verändern. Aus diesem Grund ist das lose gekoppelte Netzwerk recht stabil und kann sich gut an Veränderung in der Umgebung anpassen.⁵⁸

Lose gekoppelte Netzwerke sind sehr flexibel, weisen meist eine geringe kulturelle und strukturelle Organisation auf, was eine schlechte Kommunikation innerhalb des Netzwerkes mit sich bringt. Dadurch sind einheitliche Maßnahmen, die das ganze Netzwerk betreffen schwer umzusetzen, wie beispielsweise Innovationen. Durch die lose Kopplung ist es zwar einfach für Unternehmen ein- und auszusteigen (exit), aber nicht zu kommunizieren (voice).⁵⁹

Orton und Weick stellen weiters ein Model auf, das die vorhandenen Ausgangspunkte in eine Übersicht bringt. Sie unterteilen die verschiedenen Theorien in fünf Ansätze: Gründe, Typen, direkte Auswirkungen, Gegensätzlichkeit und organisatorische Ergebnisse. Während der ‚Ansatz der Auswirkungen‘ die lose Koppelung selbst als Managementstrategie verwendet wird, so wird bei dem ‚Ansatz der Ergebnisse‘ auf den Einfluss von loser Koppelung auf die Leistung der Organisation betrachtet. Der Ausgangspunkt der ‚Gegensätzlichkeit‘ möchte der zerstreuten Organisation durch Managementstrategien entgegenwirken. Methoden dafür sind ein verbessertes Führungsverhalten, die Konzentration auf einzelne Verbindungen sowie die Anpassung des Verhaltens an lokale Erfordernisse und der Einsatz von gemeinsamen Werten.⁶⁰

3.2 Beziehungen

Die Stärke von zwischenmenschlichen Bindungen kann als eine wahrscheinlich lineare Kombination von Eigenschaften wie Zeit, emotionaler Stärke, gegenseitigen Vertrauens und Leistung betrachtet werden.⁶¹ Beziehungen innerhalb eines Netzwerks sind durch Wechselseitigkeit, Solidarität und moralischen Verpflichtungen charakterisiert. Staber deutet auf die Unterscheidung von Personen und Organisationen hin und argumentiert,

⁵⁷ Vgl. Orton/Weick 1990, S.204ff

⁵⁸ Vgl. Sydow 1992, S.116 zit. n. Hellgren/Stjernberg 1987, S.90f

⁵⁹ Vgl. Sydow 1992, S.117

⁶⁰ Vgl. Orton/Weick 1990, S.204ff

⁶¹ Vgl. Granovetter 1973, S.1361

dass Beziehungen auf individuellem und aggregiertem Niveau analysiert werden sollten.⁶²

Wincent erklärt in seiner Studie, dass größere Firmen innerhalb und außerhalb eines Netzwerks mehrere wie auch tiefere Netzwerkbeziehungen aufweisen als ihre kleineren Partner, wobei die Firmengröße in Vollzeitbeschäftigten gemessen wird.⁶³

3.2.1 Weak-ties

Starke und schwache Bindungen (strong and weak ties) können durch die Begriffe Freund (friend) und Bekanntschaft (acquaintance) besser verständlich gemacht werden. Manche weak ties können als Brücken zwischen zwei Systemen gesehen werden und stellen oft eine wichtige und schnelle Verbindung dar. Granovetter argumentiert weiters, dass die Verbreitung von Inhalten besser über schwache als über starke Bindungen funktioniert, da mehr Leute erreicht werden können und eine größere Reichweite abgedeckt werden kann. Die Begründung liegt darin dass Akteure, die durch starke Bindungen vernetzt sind meist die gleichen Freunde haben und die Nachricht somit nur öfters den gleichen Leuten überbracht wird. Schwache Bindungen sind außerdem besser für die Vernetzung von Mitgliedern verschiedener kleiner Gruppen geeignet, während starke Bindungen sich besser innerhalb bestimmter Gruppen eignen.⁶⁴

3.3 Koordination

Markt, Hierarchie und Netzwerk verwenden ähnliche Koordinationsinstrumente wobei die Koordination des Marktes über den Preis und der Hierarchie über Anweisungen funktioniert. Netzwerke werden dabei zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt, da sie beide Mechanismen einsetzen.⁶⁵ Sydow sieht Unternehmungsnetzwerke nicht als eine alternative Organisationsform im Gegensatz zur Hierarchie, sondern erklärt dass Netzwerke Hierarchien zur Koordination verwenden.⁶⁶

⁶² Vgl. Staber 2000, S.66ff

⁶³ Vgl. Wincent 2005, S.444ff

⁶⁴ Vgl. Granovetter 1973, S.1364ff

⁶⁵ Vgl. Sydow 1992, S.100f

⁶⁶ Vgl. Sydow 1992, S.102

In Anlehnung an Jones et al. argumentiert Staber, dass die Koordination von Netzwerken über soziale Steuerungsmechanismen wie Netzwerkkultur, Unternehmensreputation, Zugangsbeschränkungen und Sanktionen funktioniert. Die Netzwerkkultur ist ein umstrittenes Konzept, da eine homogene Kultur nicht unbedingt zu einer leichteren Steuerung führen muss. Die Reputation bezieht sich auf die Akteure der Unternehmen, wobei versucht wird zu beurteilen wie zuverlässig, glaubwürdig, vertrauenswürdig und fair die Personen sind. Netzwerkmitglieder, die sich wenig in ihren Zielen, Vorlieben und ihrem Wissen unterscheiden, bilden eine homogene Einheit und sind einfacher zu steuern da die Koordinationskosten im Netzwerk verringert werden können. Diese Homogenisierung ist durch die Überwachung der Netzwerkgrenzen möglich, was zu Managementproblemen führen kann und die Frage der idealen Netzwerkgröße aufwirft.⁶⁷

Netzwerke können sich durch einen Netzwerk Koordinator, eine verwaltende Organisation oder selbst koordinieren, wobei durch diese Struktur das Zusammenspiel der Mitglieder vereinfacht werden soll.⁶⁸

3.4 Steuerung

Für Ahlert und Evanschitzky besteht die Steuerung von Netzwerken einerseits aus der Stufe der Willensbildung, welche beschreibt wer die Entscheidungen fällt und andererseits der Willensdurchsetzung, die sich damit beschäftigt, wie die Entscheidung verwirklicht und deren Umsetzung kontrolliert wird. Als Steuerung definieren die Autoren die Regelung der Transaktionen zwischen den Akteuren und die Art des Entscheidungsprozesses.⁶⁹ Die Steuerung des Netzwerkes bietet Anforderungen wie die Bestimmung von Zuständigkeiten, die Pflege von Vertrauen und die Gestaltung des Know-how-Transfers.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Staber 2000, S.66ff

⁶⁸ Vgl. Human/Provan 1997, S.369

⁶⁹ Vgl. Ahlert/Evanschitzky 2003, S.44

⁷⁰ Vgl. Staber 2000, S.58

3.5 Vertrauen und Kontrolle

Bachmann beschreibt Vertrauen als ein wichtiges Strukturmerkmal von Netzwerken.⁷¹

„Der Mechanismus des Vertrauens reduziert Ungewißheit, indem er spezifisch selektierte Annahmen über das zukünftige Verhalten dessen, dem vertraut wird, ermöglicht.“⁷²

Vertrauen wird bei Kooperationen vorausgesetzt und ist eine Art Vorschuss, der erneuert bzw. verlängert oder entzogen werden kann. Dammer stellt dem Begriff Vertrauen die absolute Absicherung gegenüber, was bei Kooperationen zu Lähmungen führt.⁷³ Vertrauen verringert die Komplexität einer Situation und somit die Unsicherheit beispielsweise einer Entscheidung. Vertrauen kann jedoch auch als riskante Investition betrachtet werden, da trotzdem das Risiko des Missbrauchs besteht. Die ‚guten Gründe‘ einem Partner zu vertrauen sind nach Bachmann in Netzwerken offensichtlich gegeben, da sich diese durch ein hohes Maß auszeichnen. Netzwerkmitglieder helfen einander ohne Erwartung auf eine unmittelbare Gegenleistung, da das Vertrauen besteht, dass die Handlung langfristig für das Netzwerk von Vorteil ist.⁷⁴

Bachmann argumentiert dass Macht und Vertrauen ähnlich funktionieren bzw. als Alternativen gesehen werden können, wobei sie sich dadurch unterscheiden, dass Vertrauen im Gegensatz zu Macht keine Sanktionen androht. Wenn das Risiko des Vertrauens zu hoch ist oder die Regelungen im Netzwerk instabil, so wird zur schnellen Koordination oft auf die individuelle Macht zurückgegriffen. Individuelle Macht und interpersonales Vertrauen können zur Koordination allerdings auch kombiniert werden, während die institutionelle Macht eine Grundlage für das Systemvertrauen darstellt.⁷⁵

Koordinationsmedium	Vertrauen	Macht
<i>Handlungsebene</i>	Interpersonales Vertrauen	Individuelle Macht
<i>Strukturebene</i>	Systemvertrauen	Institutionelle Macht

Tabelle 2: Ebenen von Vertrauen und Macht

Quelle: Bachmann 2000, S.118ff und eigene Darstellung

⁷¹ Vgl. Bachmann 2000, S.112

⁷² Bachmann 2000, S.111

⁷³ vgl. Dammer 2005, S.38

⁷⁴ Vgl. Bachmann 2000, S.111ff

⁷⁵ Vgl. Bachmann 2000, S.118ff

Granovetter argumentiert dass das Vertrauen, das einem leitenden Mitglied entgegengebracht wird auf Empfehlungen von Bekannten beruht. Weiters ist das Vertrauen zur Führungsperson von der Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit seines/ihres Verhaltens abhängig. Granovetter erklärt zudem dass die Zerstückelung eines Netzwerks, das die Wege zwischen dem/der Leiter/in und den Akteuren einschränkt zu einem Vertrauensverlust führen könnte.⁷⁶

Bei der Betrachtung von Vertrauen kann zwischen der systemischen und der persönlichen Ebene unterschieden werden. Während es sich auf der persönlichen Ebene um Beziehungen zwischen individuellen Personen handelt, so geht es auf der systemischen Ebene um das Vertrauen zu den sozialen und technischen Systemen. Sydow und Windeler sehen Vertrauen als Mittel sowie Resultat von Tätigkeiten und Beziehungen innerhalb des Netzwerks. Die Mitglieder betrachten das System als richtig und gültig. Sydow und Windeler argumentieren dass Vertrauen jedoch, weder Wissen noch Kontrolle ersetzen kann und dass diese drei Begriffe eng miteinander verbunden sind.⁷⁷

Jarillo identifiziert für die Erzeugung von Vertrauen drei Bereiche. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Auswahl der Partner, die die gleichen Werte teilen. Zweitens wird Vertrauen erzeugt indem aufgezeigt wird, dass opportunistisches Verhalten zu einem Schaden beispielsweise der Zerstörung der guten Reputation führen würde. Drittens muss den Akteuren klar sein, dass die Beziehungen langfristig und wertvoll sind.⁷⁸

Wincent kann in seiner Studie bestätigen dass die Unternehmen in KMU-Netzwerken deren Vertrauen in ihre Partner groß ist, eine höhere Netzwerkdichte und –tiefe aufweisen als die Akteure, die ein geringes Vertrauen zu ihren Partnern haben.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Granovetter 1973, S.1374

⁷⁷ Vgl. Sydow/Windeler 2003, S.69ff

⁷⁸ Vgl. Jarillo 1988, S.37

⁷⁹ Vgl. Wincent 2005, S.447

Eine Risikoreduktion des Missbrauchs ist durch externe und rechtliche Normen möglich, die einerseits ‚normales‘ Verhalten festlegen, Sanktionen bestimmen und weiters mit Konfliktlösungsprozeduren gekoppelt sind. Ordnungskonzepte tragen dazu bei, indem alle Mitglieder mit einem bestimmten Verhalten rechnen können.⁸⁰

4 Strategie

Becker et al. sehen Netzwerke, Verbände und Kooperationen von KMUs als strategische Mittel um die Gelegenheit der Gestaltung der relevanten Märkte zu erhöhen, womit Netzwerke im Sinne eines bedeutenden Wettbewerbsfaktors genutzt werden können.⁸¹

„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens.“⁸²

Sydow argumentiert dass KMUs durch kollektive Strategien in der Lage sind ihre strategischen Schwächen zu mindern und ihre Umwelt zu verändern.⁸³ Es kann jedoch auch zu Dysfunktionen kommen wie einerseits der strategischen Inflexibilität, da die strategischen Möglichkeiten durch die Gemeinschaft beschränkt sind und Gelder in die Strategie investiert wurden. Eine Organisation kann ihre Defekte auf die Partner übertragen. Durch eine kollektive Strategie kann aber auch andererseits den Wettbewerbern der Eintritt in den Markt vereinfacht werden.⁸⁴

In Form von Netzwerken können Unternehmen weiters Wettbewerbsvorteile erlangen. Ebers und Jarillo nennen dafür gemeinsames Lernen, gemeinsame Spezialisierung auf Nischen, sowie besseren Informationsfluss und bessere Aufteilung von Ressourcen. Nutzen daraus sind der Vorteil des First-Mover, Kosten und Zeitersparnisse und

⁸⁰ Vgl. Bachmann 2000, S.113

⁸¹ vgl. Becker/Dammer/Howaldt/Killich/Loose 2005, S.4

⁸² Bea/Haas 2001, S.163

⁸³ Vgl. Sydow 1992, S.273

⁸⁴ Vgl. Sydow 1992, S.274f zit. n. Bresser/Harl 1986

Größenvorteile.⁸⁵ Außerdem kann durch Kooperationen die Konkurrenzfähigkeit verbessert werden.⁸⁶

5 Management

Sydow argumentiert dass die Rollen und Funktionen des Managements, im Gegensatz zu einem Unternehmen auf Grund der Organisationsform, verändern müssen. Das bedeutet dass sich die bisherigen Aufgaben der Strategieentwicklung eines einzelnen Unternehmens erweitern, da nun ebenfalls die kollektiven Strategien des Netzwerks einbezogen werden müssen.⁸⁷ Die Funktionen des Netzwerkmanagements konzentrieren sich in diesem Fall auf die Beziehungen zwischen den Unternehmen, da die Ausgangspunkte eigenständige Organisationen sind.⁸⁸

Dammer sieht die zentrale Aufgabe des Managements in der Beobachtung und Steuerung des Zusammenspiels, der für das Gelingen einer Kooperation maßgebenden Faktoren der Kooperationskultur. Dazu zählen Aspekte wie Vertrauen, Kommunikation, Transparenz, die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen, Ausrichtung an einer Lösung und Verbindlichkeit.⁸⁹

Die grundsätzlichen Aufgaben, die sich für das Netzwerk ergeben, sind die Identifikation von passenden Partnern, die Vereinigung von ungleichen Erwartungen und Interessen, die Herausbildung von Arbeitsformen und Methoden, der Aufbau der Infrastruktur des Netzwerks, Vereinbarungen und Regeln der Kooperation erstellen sowie die Herstellung und Weiterentwicklung von Vertrauen.⁹⁰

Die herkömmlichen Managementfunktionen wie Planung, Organisation, Personal und Kontrolle werden von Ritter und Gemünden um die Aufgaben der Anbahnung von

⁸⁵ Vgl. Ebers/Jarillo 1997, S.5

⁸⁶ Vgl. Flohr/Frauenhuber/Liebscher/Wildhaber 2003, S.40

⁸⁷ Vgl. Sydow 2006, S.406

⁸⁸ Vgl. Sydow/Windeler 1994, S.4

⁸⁹ Vgl. Dammer 2005, S.37f

⁹⁰ Vgl. Becker/Dammer/Howaldt/Killich/Loose 2005, S.5

Kooperationsmitgliedern, des Austauschs von Wissen und der Koordination erweitert.⁹¹ Sydow und Windeler erarbeiten daraus vier Kernfunktionen des Managements von Netzwerken, die mit Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation benannt sind.⁹²

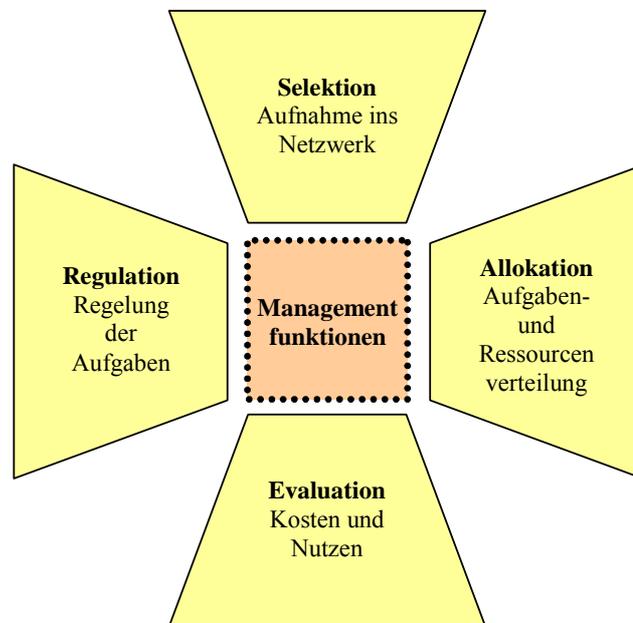


Abbildung 3: Managementfunktionen

Quelle: Sydow/Windeler 1994, S.7; Sydow 2006, S.409 und eigene Gestaltung

Bei der Selektion kommt es auf die Wahl von geeigneten Partnern an, wobei diese oft im bekannten Umfeld gesucht werden. Es ist strittig, ob dies aus persönlichen Erfahrungen oder aus dem Grund geschieht, die Suchkosten gering zu halten. Weiters umfasst die Selektion auch den Bereich der Personalauswahl und ist wie die Allokation eine fortwährende Tätigkeit. Die Allokationsfunktion beschäftigt sich mit der Zuordnung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Ressourcen. Die Verteilung erfolgt mit Bezug auf die vorhandenen Kompetenzen und Vorteile der Teilnehmer durch Verhandlungen oder Wettbewerb. Die Regulationsfunktion besteht aus der Aufstellung von Regeln, die anschließend durchgesetzt werden müssen. Hierzu zählen beispielshalber vertragliche Abkommen, Bestimmungen für die Vorgehensweise bei Konflikten, die Entscheidung für ein Informationssystem und die Archivierung von

⁹¹ Vgl. Sydow 2006, S.407 zit.n. Ritter und Gemünden 1998

⁹² Vgl. Sydow/Windeler 1994, S.4ff

Wissen. Außerdem müssen Anreizsysteme für die Netzwerkpartner geschaffen werden. An allen Funktionen sollte laufend gearbeitet werden, damit der Vorteil der Flexibilität bestehen bleibt. In der Evaluation geht es um die Bewertung der Leistungen, Beziehungen, Investitionen und Kosten sowie der Frage nach deren Verteilung.⁹³

Sydow und Windeler sehen die Aufgaben des Netzwerkmanagements in der Bildung von zwischenbetrieblichem Vertrauen durch das Herstellen von ‚Bezugspunkten‘ zwischen der persönlichen und der systemischen Ebene, so dass das Vertrauen zwischen Personen auf ein Vertrauen in das System übertragen werden kann.⁹⁴ Weiters übernehmen die einzelnen Unternehmen im Netzwerk verschiedene Rollen. Für Sydow ist dabei der Netzwerkorganisator von besonderer Bedeutung.⁹⁵

Dammer rät Netzwerkmanagern auf Grund der Eigenständigkeit der Kooperation zur klaren Definition von Entscheidungsbefugnissen, der Dokumentation aller Aktivitäten des Netzwerks, der Information der Partner durch Berichte sowie ständige Zielkontrollen. Weiters sollen flexible interne Strukturen aufgebaut werden und die Organisationsentwicklung regelmäßig thematisiert werden. Die Aufgaben von Netzwerkmanagern stehen außerdem im Bezug auf die Entwicklung eines Leitbildes, der Teamentwicklung, im internen und externen Marketing, der Kommunikation mit den Mitgliedern, Inputs betreffs Weiterbildung, Produkt- und Organisationsentwicklung, der Kontrolle der Kooperationsaktivitäten und der Integration der Kooperation in auswärtige Netze.⁹⁶

Komplexität ist ein häufig gebrauchter Begriff. Sydow und Windeler verstehen darunter eine Kombination aus wechselseitiger Abhängigkeit der Mitglieder, Undurchsichtigkeit vieler Faktoren und die Wahl aus verschiedenen Alternativen. Die Bildung eines Netzwerks kann eine Möglichkeit zur Komplexitätssteigerung darstellen, mit der eine Anpassung an die komplexe Umwelt zu erreichen versucht wird. Im Gegensatz dazu steht, dass meist von einer Reduktion der Komplexität durch die Netzwerkform

⁹³ Vgl. Sydow 2006, S.409ff; Sydow/Windeler 1994, S.4ff

⁹⁴ Vgl. Sydow/Windeler 2003, S.96

⁹⁵ Vgl. Sydow 2006, S.406

⁹⁶ Vgl. Dammer 2005, S.44ff

ausgegangen wird. Somit ist unklar in welcher Beziehung Komplexität zur Vernetzung steht⁹⁷

Die Problematik des Grenzmanagements⁹⁸ sowie das Management von Konflikten⁹⁹ zählt ebenfalls als wichtiger Bereich des Managements. Sydow sieht ein zentrales Thema in dem Management von Spannungsverhältnissen.¹⁰⁰ Er spricht dabei von einem Gleichgewicht zwischen

„...Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle, Kooperation und Wettbewerb, Flexibilität und Spezifität, Vielfalt und Einheit, Stabilität (bzw. Kontinuität) und Fragilität (bzw. Wandel), Formalität und Informalität und – last but not least – ökonomisches Handeln und Herrschaftssicherung.“¹⁰¹

Die Netzwerkmitglieder haben den Markt immer noch als weitere Alternative zur Kooperation und vergleichen die Netzwerkbeziehungen mit dem Wettbewerb, wie beispielsweise durch das Einholen von Angeboten von externen Anbietern, was weiters zu Verhandlungen mit den Netzwerkpartnern führt.¹⁰²

Manager von Netzwerken müssen laut Sydow über eine organisationale und eine personale Kompetenz verfügen, welche meist durch Erfahrung oder Spezialisierung gewonnen wird. Das Management kann weiters von einer Community of Practice, einer vom Netzwerk selber gebildeten und spezialisierten Arbeitsgemeinschaft, oder durch Anwendung von Managementinstrumenten ausgeübt werden.¹⁰³ Weiters übernehmen hauptsächlich Menschen, die sich in einer boundary spanning Rolle befinden die Funktionen des Managements.¹⁰⁴ Diese Person stellt Verbindungen zwischen dem Netzwerk, Organisation und ihrer externen Umwelt her.¹⁰⁵ Die Anforderungen, die

⁹⁷ Vgl. Sydow/Windeler 2001, S.131ff

⁹⁸ Vgl. Staber 2000, S.66ff; Sydow 2006, S.413

⁹⁹ Vgl. Howaldt/Ellerkmann 2005, S.29; Staber 2000, S.76

¹⁰⁰ Vgl. Sydow 2006, S.417

¹⁰¹ Sydow 2006, S.417

¹⁰² Vgl. Sydow 2006, S.418

¹⁰³ Vgl. Sydow 2006, S.414f

¹⁰⁴ Vgl. Sydow/Windeler 1994, S.8

¹⁰⁵ Vgl. Sydow/Windeler 1994, S.8 zit.n. Adams 1980, S.328

Dammer an Manager stellt, sind eine hohe Komplexitätstoleranz, Scharfsinn und Fingerspitzengefühl.¹⁰⁶

„Ein solches Netzwerkmanagement ist eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe, auf die das Management bislang häufig nicht genügend vorbereitet ist und die (auch deshalb) in der Regel nicht bewusst genug angegangen wird. Das Netzwerkmanagement wird sich als umso problematischer erweisen, je komplexer Netzwerkorganisationen werden.“¹⁰⁷

Jansen argumentiert dass Unternehmen durch ihre zentrale Stellung und die Fähigkeit in einem Netzwerk mitzuarbeiten über ein hohes soziales Kapital verfügen. Die Höhe hängt von der Komplexität von Produkten und Dienstleistungen ab, ist jedoch schwer bewertbar.¹⁰⁸

5.1 Wissensmanagement

Wissen und Know-how werden als Ressource betrachtet da sie eine wesentliche Rolle in der Wertschöpfung eines Unternehmens spielen. Wissen hat weiters die Eigenschaft, dass es nicht einmal angeeignet immer konstant vorhanden ist, sondern ohne Zutun an Wert verliert. Am Wissensmanagement sind einerseits Personen, wie Leiter und Mitarbeiter, als auch technische und organisatorische Größen beteiligt. Vorgesetzte stehen vor der Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren und die Realisierung zu unterstützen und zu fördern. Den Mitarbeitern müssen die Gründe, Ziele und die Umsetzung bekannt sein. Das Bewusstsein um die gemeinsame Nutzung von Wissen ist von zentraler Bedeutung, da Mitarbeiter oft Angst haben durch die Vermittlung von Erfahrungen und Wissen ersetzbar zu werden. Als Motivation kann dabei die Gewissheit sein, dass alle ihr Wissen weitergeben. Weitere Anreize können die Erleichterung des Alltags und die einfache Handhabung bieten.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Dammer 2005, S.42

¹⁰⁷ Sydow 2006, S.407

¹⁰⁸ Vgl. Jansen 2003, S.272

¹⁰⁹ Vgl. Schöne/Freitag 2000, S.2ff

Auch Killich und Kopp argumentieren, dass ein großer Teil des Wissensmanagements von der Mitarbeit der Akteure abhängt. Sie unterscheiden zwischen Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Ersteres entspricht intrinsischen und extrinsischen Anreizen der Akteure, wobei eine Mischung aus verschiedenen Anreizen empfohlen wird. Unter Leistungsfähigkeit werden Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation, der Umsetzung, des Fachs und der Kommunikation gezählt. Die Leistungsmöglichkeit spiegelt die individuellen Rahmenbedingungen wieder wie z.B. die Organisation, Machtstrukturen sowie Werte und Normen.¹¹⁰

Es kann zwischen dem enzyklopädischen Ansatz und der intelligenten Askese unterschieden werden. Bei ersterem wird Wissen mit Hilfe von Informationstechnologie archiviert, wobei der finanzielle, zeitliche und personelle Aufwand gerne unterschätzt wird. Zweitere Möglichkeit zielt auf die Entwicklung von Selektionsmechanismen ab, die das Wissen fokussieren. Killich und Kopp formulieren sechs Leitlinien, die Wissensmanagement in Netzwerken erfolgreich machen sollen. Erstens ist ein gemeinsames Verständnis aller Mitglieder wichtig, wobei die unterschiedlichen Wünsche, Erwartungen und Positionen der Akteure eine Rolle spielen. Weiters müssen sich die Mitglieder des Ausmaßes Systempflege bewusst sein. Die Autoren raten bei der Einführung zur zentralen Koordination mit aktiver Mitarbeit aller Akteure. Zweitens sollte sich die Einführung nach dem Prinzip der Weiterentwicklung von bewährter Praxis, des langsamen Wachstums, des geringsten Aufwandes und der Zuständigkeit orientieren. Drittens sollte das Wissensmanagement auf die Strategie und die Ziele des Netzwerks abgestimmt werden. Viertens ist die Unterscheidung von Wissensformen wie implizitem und personengebundenem Wissen, das einfach durch IT vermittelbar ist, im Gegensatz zu verschiedenen Wissensinhalten von Bedeutung. Wissensinhalte sind beispielsweise Übersichtswissen über Kompetenzen, Leistungen und Produkte, Kenntnis von aktuellen Aktivitäten im Netzwerk, Grundlagenwissen über Arbeitsaktivitäten und Kenntnisse der Abläufe des Wissensaustausches. In der fünften Leitlinie kritisieren die Autoren das Kühlschranksmodell, bei dem Wissen lediglich kategorisiert und archiviert wird. Sie schlagen besonders im Bereich von

¹¹⁰ Vgl. Killich/Kopp 2005, S.56ff

Erfahrungswissen einen aktiven Austausch durch face-to-face Kommunikation vor. Hierbei geht es nicht um die Quantität des potentiellen Wissens sondern um den verwirklichten Nutzen. Die letzte Leitlinie besteht aus der regelmäßigen Überprüfung des Wissensmanagements.¹¹¹

Speziell für KMU-Netzwerke ist es nicht sinnvoll, alles vorhandene Wissen auszutauschen und sichtbar zu machen, sondern nur das Wissen, das für bestimmte Aktionen von Bedeutung ist. KMUs eignen sich einen Teil ihres Wissens über Kunden an und die gewonnenen Erkenntnisse werden beispielsweise in monatlichen Treffen ausgetauscht. Weiters kann zwischen bereits verfügbarem Wissen und neuem Wissen unterschieden werden, bei denen die Art des Austauschs unterschiedlich ist. In den Unternehmen selbst wird Wissen oft über das Internet, das Studieren von Produkten der Mitbewerber, das Lesen von Fachliteratur, durch Workshops und den Kontakt mit Kunden generiert. Der Austausch von Wissen erfolgt am häufigsten persönlich oder per Email. Zur Speicherung von Wissen werden normalerweise Protokolle, Handbücher und Beschreibungen verwendet. Eine beliebte Strategie ist auch das Einarbeiten von neuen Mitarbeitern durch den Vorgänger, damit kostbares Wissen nicht abhanden kommt.¹¹²

Bisherige Probleme können auf Managementfehlern wie ungenügende Zielorientierung, schlechte Schwerpunktsetzung, nicht optimaler Einsatz der Techniken und einer Misseinschätzung der Aufwändigkeit zurückgeführt werden. Besonders die Ausrichtung auf Archivierung im Gegensatz zur Orientierung am Nutzen kann zu Schwierigkeiten führen.¹¹³ Weiters scheuen sich Unternehmer zur Umsetzung von Wissensmanagement in den Betrieben, da Zeit und Geld begrenzt sind.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Killich/Kopp 2005, S.49ff

¹¹² Vgl. Schöne/Freitag 2000, S.10ff

¹¹³ Vgl. Killich/Kopp 2005, S.59f

¹¹⁴ Vgl. Schöne/Freitag 2000, S.14

Teil II: Methodik

In den theoretischen Grundlagen hat sich gezeigt dass es eine Flut an Informationen in Bezug auf Netzwerke gibt und dass sich einige Studien ebenfalls mit dem Management in Netzwerken oder KMU-Netzwerken beschäftigen. Über die Thematik des Managements in KMU-Netzwerken ist jedoch sehr wenig bekannt.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt um einen Einblick in die Struktur und die Praxis des bestehenden Netzwerks zu geben. Es wurden vier Tiefeninterviews mit Mitgliedern des Netzwerks geführt. Die befragten Personen nehmen unterschiedliche Rollen im Netzwerk ein.

6 Untersuchungsdesign

In der Ausgangsposition war diese Arbeit auf keine bestimmte Theorie festgelegt, da durch die Analyse von Tiefeninterviews Theorien gebildet werden sollten. Aus der Wahl der Fallstudie und dem Studium der Literatur ergab sich die generelle Forschungsfrage. Diese wurde dann durch ein Brainstorming um Themen und Fragestellungen erweitert. Der Theorieteil ist dem empirischen Teil nicht vollständig vorangestellt, da an beiden Teilen gleichzeitig gearbeitet wurde. Die Ergebnisse entstanden schlussendlich durch einen Vergleich der um die Schlüsselkategorien gewonnenen Theorien und der Literatur.

Das Design einer Untersuchung kann in fünf Bereiche unterteilt werden. Erstens ist die Forschungsfrage zu stellen und zweitens, wenn vorhanden, die Thesen aufzustellen. Der dritte Teil besteht aus der Erläuterung der Fallstudie selbst, mit anschließender Verbindung der Ergebnisse mit den Thesen. Schlussendlich werden die Kriterien für die Auswertung der Ergebnisse bestimmt.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. Yin 1993, S.29

6.1 Fallstudie

Grundlage dieser Untersuchung ist eine Fallstudie: eine Kooperation in Form eines Netzwerkes, das sich in einem Umstrukturierungsprozess befindet. Es handelt sich hierbei um ein anfänglich loses und unverbindliches Netzwerk von Fachoptikern, das zu Marketing- und Einkaufszwecken besteht. Das Netzwerk begann sich im Laufe des letzten Jahres zu verändern, da es ein neues Ziel verfolgte, nämlich für den Kunden die Gemeinschaft erkennbar werden soll. Die Auswahl der Fallstudie erfolgte auf Grund von persönlichem Interesse und unter Berücksichtigung der eigenen zukünftigen Berufsabsichten.

6.2 Forschungsfragen

Die zentrale Fragestellung galt dem Management des Netzwerkes. Wie funktioniert das Management im Netzwerk und warum? Die untergeordneten Fragestellungen starteten bei dem losen Verbund der Fachoptikerbetriebe und wurden durch den Umstrukturierungsprozess des Netzwerkes, zu einer verbindlicheren Form hin, weiter ergänzt. Die Fragestellungen bezüglich des losen Zusammenschlusses waren eher explorativ gestellt.

Wie ist das Netzwerk entstanden?

Aus welchen Teilnehmern besteht das Netzwerk?

Wie ist die Struktur des Netzwerkes?

Welche Gemeinsamkeiten/Unterschiede gibt es bei den beteiligten Unternehmen?

Welchen Nutzen haben die KMUs von einem solchen Zusammenschluss?

Welche Anreizmechanismen gibt es für die Unternehmen?

Was tragen die einzelnen Teilnehmer zum Netzwerk bei?

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden um am Netzwerk teilzunehmen?

Wie werden Entscheidungen gefällt?

Wie werden Informationen ausgetauscht?

Wie und von wem wird Know-How eingebracht?

Wie kommt das Vertrauen zustande?

In welcher Form wird das Netzwerk gemanagt?

Welche Strategie wird durch das Netzwerk verfolgt?

Wird die Teilnahme am Netzwerk von den KMUs als Strategie eingesetzt?

Als nächster Schritt waren Fragestellungen des Umstrukturierungsprozesses von zentralem Interesse. Auch diese Punkte waren offen formuliert und hauptsächlich Fragen nach dem wie und warum.

Aus welchen Gründen kam es zum Umstrukturierungsprozess?

Wie sieht die neue Organisationsstruktur aus?

Welche neuen Aufgaben und Nutzen ergeben sich daraus?

Wodurch werden die Mitglieder zur aktiven Teilnahme motiviert?

Welchen Stellenwert hat das Vertrauen? Gab es eine Veränderung?

Wie kommen Entscheidungen zustande?

Wie wird mit der eingeschränkten Entscheidungskompetenz umgegangen?

Wie werden Konflikte behandelt?

Wie sieht die Machtverteilung im Netzwerk aus?

Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Heterogenität der Gruppe?

6.3 Interviews

Von den Mitgliedern des Netzwerkes wurden vier Personen interviewt und die Interviews anschließend vollständig transkribiert. Die Auswahl erfolgte nicht zufällig sondern aus bestimmten Überlegungen. Das erste Interview A wurde mit dem Geschäftsführer und Teilhaber der zentralen ausführenden Organisation des Netzwerkes durchgeführt, der an der Gründung beteiligt war und ein Geschäft besitzt. Aus diesem Gespräch und durch den Veränderungsprozess des Netzwerkes ergaben sich im Sinne der Grounded Theorie weitere und neue Fragestellungen. Interview B wurde mit einem weiteren Gründungsmitglied durchgeführt, der ein Geschäft und eine kleinere Filiale besitzt. Aus der Überlegung, weitere Blickwinkel zu beleuchten, wurden Interview C und D mit Netzwerkmitgliedern geführt, die dem Netzwerk erst später beigetreten sind. Der Befragte des Interviews C besitzt ein Geschäft und die Interviewpartnerin D ist Mehrheitseignerin von 2 Geschäften. Die Interviewfragen ergaben sich aus den Forschungsfragen und wurden sehr offen gehalten. Weiters wurden nicht allen Interviewpartnern die gleichen Fragen gestellt, sondern an die jeweilige Situation und Rolle der Person angepasst und angeknüpft.

6.4 Dokumentenanalyse

Zudem wurden Arbeitsdokumente des Geschäftsführers der Vista und Protokolle der Meetings als Grundlage für Informationen hinzugezogen. Die von externen Firmen im Zuge der Umgestaltung des Netzwerks erarbeiteten Informationsblätter und Präsentationen wurden mir zur Verfügung gestellt.

7 Untersuchungsmethode und Datenanalyse

Die Analyse des Netzwerks erfolgt basierend auf Betrachtungsweisen der Disziplinen der Organisationstheorie und des Managements. Yin erscheint die Fallstudie als Forschungsmethode für diese Bereiche als geeignet.¹¹⁶

7.1 Fallstudienanalyse

Der Ausgangspunkt der Studie ist ein Phänomen aus der Welt der KMU. Es lassen sich in der Optikbranche eine Vielzahl an Verbunden finden. Die Methode der Fallstudie wurde ausgewählt, da sie eine Möglichkeit darstellt ein komplexes, soziales Phänomen zu erfassen. Weiters eignet sich diese Methode um die Struktur einer Branche aufzuzeigen. Yin empfiehlt bei der Wahl der Methode auf die Forschungsfrage, den Grad der Kontrolle über die Situation und den Bezug auf die Gegenwart zu achten. Die Fallstudie ist geeignet für aktuelle Ereignisse, die nicht kontrolliert vor sich gehen müssen und deren Forschungsfrage sich mit dem wie und/oder warum beschäftigt. Yin argumentiert, dass die Verwendung einer Fallstudie den Vorteil hat, dass neben Interviews auch Beobachtungen oder Dokumente als Quelle verwendet werden können. Die Fallstudie kann dabei einerseits für einen explorativen wie auch explanativen Zweck verwendet werden.¹¹⁷ Eisenhardt ergänzt, dass die Analyse von Fallstudien zu bestimmten Zwecken eingesetzt werden kann wie der Generierung von Theorien, dem Testen von Thesen oder der Beschreibung einer Situation.¹¹⁸

Die Kritik an der Methode der Fallstudie ist einerseits die geringe Möglichkeit aus den Ergebnissen wissenschaftliche Verallgemeinerungen zu ziehen, da es sich bei der

¹¹⁶ Vgl. Yin 1993, S.13

¹¹⁷ Vgl. Yin 1993, S.14ff

¹¹⁸ Vgl. Eisenhardt 1989, S.535

Analyse nur um einen einzigen Fall handelt. Yin argumentiert, dass keine Rückschlüsse auf die Bevölkerung gezogen werden können, aber dass aus der Fallstudie Theorien entwickelt werden können. Das Ziel dieser Methode ist die Erweiterung und Generierung von Theorien und beruht nicht auf der Verallgemeinerung einer Stichprobe.¹¹⁹

7.2 Grounded Theory

Bei der Verwendung der Grounded Theory werden Theorien aus empirischen Daten generiert. Dabei werden einerseits Daten, wie auch die Gedanken des Analysierenden geordnet und strukturiert. Wie von Strauss vorgeschlagen, wurde zuerst eine allgemeine Forschungsfrage formuliert. Weiters wurden die Interviews einzeln durchgearbeitet und zu kategorisieren versucht. Schließlich wurden aus diesen Kategorien Schlüsselkategorien gebildet, in die auch Vorkenntnisse aus der Erarbeitung der Literatur eingeflossen sind. Die Methode der Grounded Theory weist eine hohe Flexibilität auf, da die verschiedenen Verfahren in der Reihenfolge vertauschbar und kombinierbar sind. Die Interviews wurden zu Beginn offen kodiert, wobei diese Phase kurz gehalten wurde und schnell zur selektiven Kodierung übergegangen wurde. Dabei wurden die Inhalte der Interviews zielgerichtet nach Schlüsselkategorien kodiert. Diese Schlüsselkategorien setzten sich aus Erkenntnissen der Literatur und eigenen Fragestellungen zusammen. Die Ergebnisse wurden um diese Schlüsselkategorien herum strukturiert.¹²⁰

7.3 Generierung von Theorien

Eisenhardt empfiehlt die Generierung von Theorien für Bereiche, die noch wenig erforscht sind oder um ein Thema aus einer anderen Perspektive zu betrachten.¹²¹

Für die Entwicklung von Theorien aus Fallstudien kann einem Ablaufmodell gefolgt werden, der sich aus Elementen der qualitativen Methoden, der Fallstudienanalyse und der Grounded Theory zusammensetzt. Die erste Stufe sollte eigentlich der Kenntnis keiner Theorie entsprechen. Da dies jedoch in der Realität kaum möglich ist, rät Eisenhardt zur Formulierung der Forschungsfrage und dem Aufstellen einiger relevanter

¹¹⁹ Vgl. Yin 1993, S.21

¹²⁰ Vgl. Strauss 1994, S.50ff

¹²¹ Vgl. Eisenhardt 1989, S.548

Variablen, basierend auf der gesichteten Literatur. Im nächsten Schritt wird die Fallstudie auf Grund des Zusammenhangs mit der sich entwickelnden Theorie ausgesucht, was als theoretisches Sampling bezeichnet wird. Bei der Wahl der Instrumente und Berichte soll darauf geachtet werden, dass die Erfassung von Daten durch verschiedene Methoden erfolgt. Weiter sollen qualitative und quantitative Methoden kombiniert werden. Die Datenerfassung überschneidet sich mit der Analyse, was Änderungen und Anpassungen noch während der Erfassung der Daten erlaubt. Die Analyse der Daten erfolgt zuerst nur innerhalb eines Falls was die besonderen Eigenschaften sichtbar macht. Anschließend folgt der Vergleich zwischen den Fällen, wobei eine Möglichkeit ist, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede anhand von ausgewählten Kategorien gegenüber zu stellen. Eine andere Lösung ist jeweils Paare oder die nach der Quelle aufgesplitteten Daten zu vergleichen. Es entstehen Konzepte und Beziehungen wobei die Generierung der Hypothesen durch einen systematischen Abgleich der Fällen und der entwickelten Theorie bzw. den Konstrukten erfolgt. Dies kann auch auf Basis der einzelnen Betrachtung ähnlich dem Testen von Hypothesen erfolgen. Durch die qualitativ erhobenen Daten ist es hier möglich den Grund bestimmter Zusammenhänge zu erkennen. Schließlich werden die erarbeiteten Theorien mit der bestehenden Literatur verglichen und verknüpft. Der letzte Schritt ist der Abschluss der Generierung wobei aufgehört werden soll, wenn die marginale Verbesserung zu gering wird.¹²²

Als Schwächen der Theorie sieht Eisenhardt, dass die ermittelten Theorien zu komplex sein können, da sie auf empirischen Ereignissen beruhen und versucht wird, alle Erkenntnisse in die Theorie einzuarbeiten. Weiters kann die Theorie zu spezifisch sein, da sie auf einer bestimmten Fallstudie beruht und die Theorie ein niedriges Niveau der Allgemeingültigkeit hat. Die Stärken liegen im Potential etwas Neues zu entdecken und die entwickelte Theorie ist testfähig, da sie diesem Vorgang bereits öfters unterworfen wurde. Außerdem ist die empirische Gültigkeit voraussichtlich gegeben.¹²³

¹²² Vgl. Eisenhardt 1989, S.532ff

¹²³ Vgl. Eisenhardt 1989, S.546f

Teil III: Ergebnisse

8 Branchenanalyse

Die Anzahl der erwachsenen Brillenträger in Österreich beträgt 3,47 Millionen, welches einen Anteil von 52% der Population (über 16 Jahren) ausmacht. Bei den Brillen handelt es sich hierbei nur um Sehhilfen zur Korrektur der Fehlsichtigkeit. Zählt man optische Sonnenbrillen, Computerbrillen, Sportbrillen und Schutzbrillen ebenfalls dazu, so kommt man auf 4,6 Millionen. Ca. 868.300 Erwachsene kaufen sich jährlich eine neue optische Brille. Insgesamt werden ungefähr 1,33 Millionen Brillen verkauft, wenn Kinderbrillen und optische Sonnenbrillen ebenfalls berücksichtigt werden. Der Anteil der Brillenträger nimmt ab einem Alter von 45 deutlich zu. Auf Grund der Auswirkungen der Presbyopie (Altersweitsichtigkeit) ab diesem Alter, ist der Bedarf an Sehkorrekturen für die Nähe signifikant größer. Anteil der Brillenträger im Alter 15 – 44 Jahre 33% gegenüber einem Anteil von 67% mit einem Alter von 45 – 59 Lebensjahren. Bei den über 60jährigen sind es sogar mehr als 80%.¹²⁴

Im Durchschnitt wird eine Brille ca. 3,4 Jahre lang benutzt. Das Volumen des gesamten Marktes mit allen optischen Produkten beträgt ca. 425 Millionen im Jahr. Die Fachoptiker setzten 66% und die Optikerketten 34% des Jahresumsatzes um.¹²⁵

Die Schätzungen der Vista kommen im Gegensatz dazu auf einen Umsatzanteil der Fachoptiker von nur 57% und der Ketten von 43%.¹²⁶

¹²⁴ Vgl. WKO 2006

¹²⁵ Vgl. WKO 2006

¹²⁶ Vgl. Vista 2006, Arbeitsunterlage A

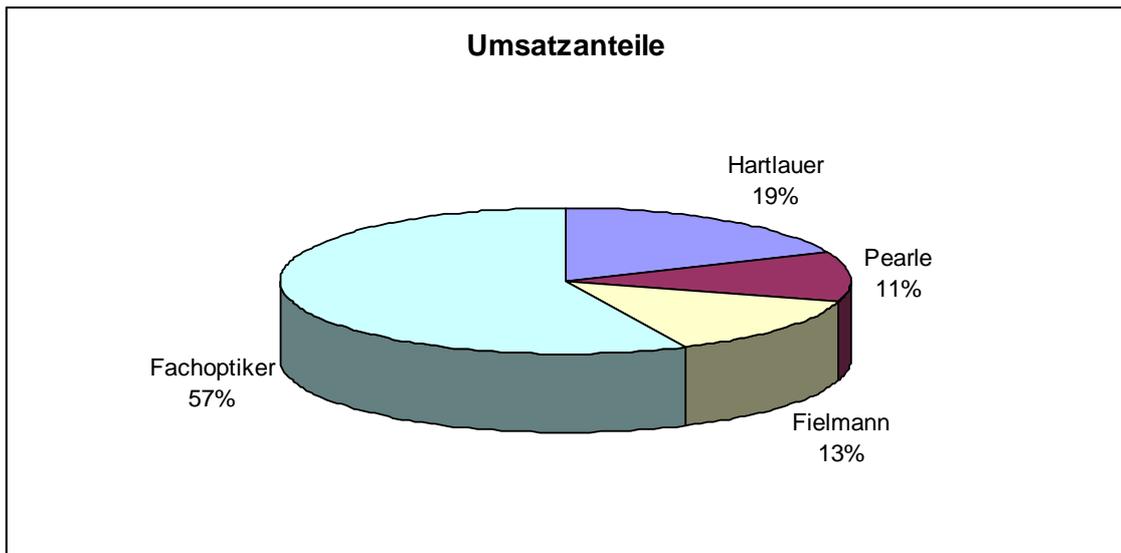


Abbildung 4: Umsatzanteile Österreich Schätzung 2006
 Quelle: Vista 2006, Arbeitsunterlage A und eigene Darstellung

In Österreich gibt es 1.118 Optikgeschäfte wobei 860 davon Fachoptik-Geschäfte sind und 258 Optikerketten wie Hartlauer (154), Pearle (80) und Fielmann (24) gehören. Damit liegt der Anteil der Fachoptikergeschäfte bei 77%.

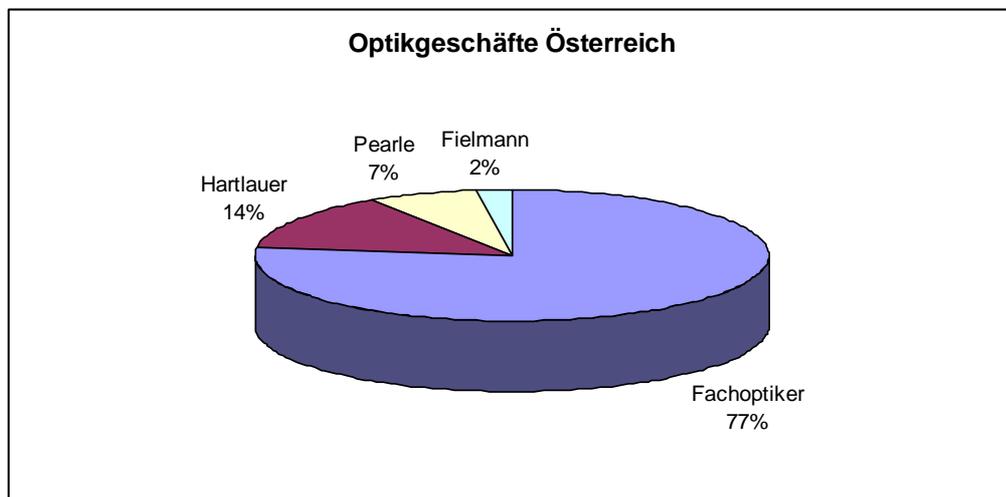


Abbildung 5: Optikergeschäfte in Österreich 2006
 Quelle: WKO 2006; Homepage Hartlauer, Pearle, Fielmann; und eigene Berechnung

Vergleicht man Optikerketten und Fachoptiker, so ist erkennbar dass der Anteil der verkauften Stück pro Geschäfte bei den Fachoptikern eindeutig niedriger ist als bei den Ketten. Der Umsatz pro Geschäft ist jedoch für die Fachoptiker höher. Der

durchschnittliche Preis der verkauften Brillen liegt bei den Fachoptikern über dem der Ketten.¹²⁷

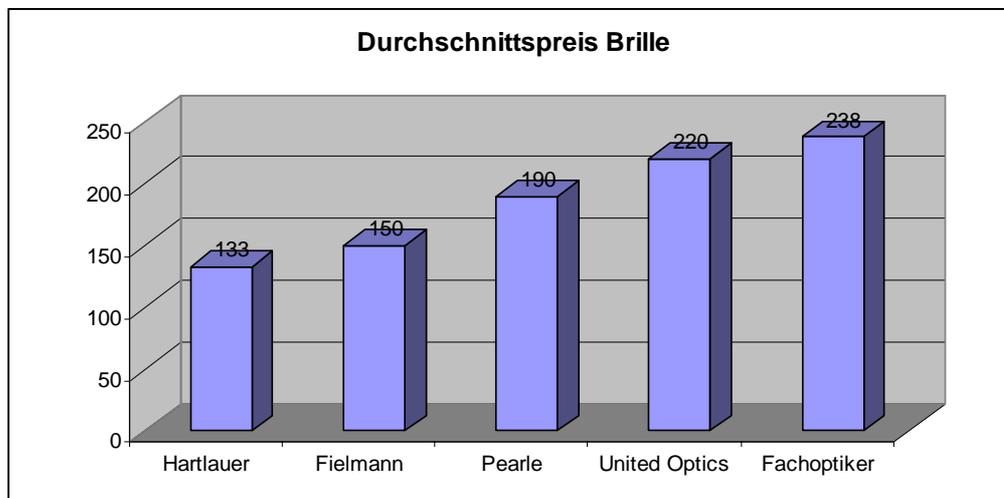


Abbildung 6: Durchschnittspreis Brille

Quelle: Vista 2006, Arbeitsunterlage A und eigene Darstellung

In der obigen und der folgenden Graphik sind die Optikbetriebe in Optikerketten (Hartlauer, Pearle, Fielmann), Fachoptiker und United Optics unterteilt. Unter dem Namen United Optics sind die Mitglieder des Netzwerkes, das in dieser Arbeit analysiert wird, zu verstehen. Sie sind ebenfalls den Fachoptikern zuzurechnen. Die Daten, die Grundlage dieser Analyse sind, wurden von der Geschäftsführung des Netzwerkes geschätzt, da die Informationen über die Augenoptiker-Branche in Österreich gerne unter Verschluss gehalten werden. Der Anteil am Gesamtumsatz der Branche beträgt für Ketten über 40% und der Anteil an verkauften Brillen sogar über 50%.

¹²⁷ Vgl. Vista 2006, Arbeitsunterlage A

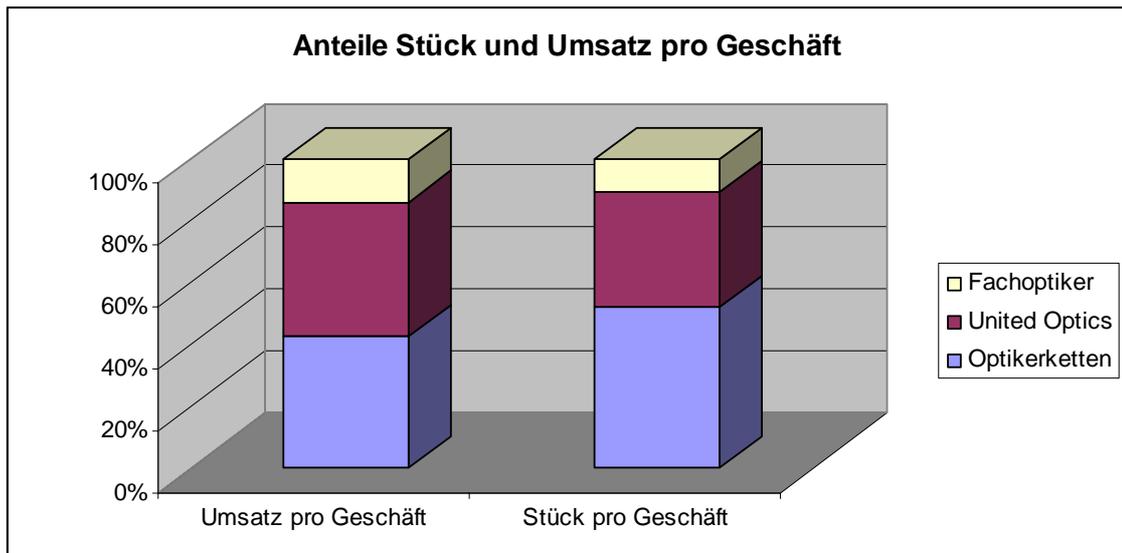


Abbildung 7: Vergleich Anteile an Stück und Umsatz pro Geschäft

Quelle: Vista 2006 und eigene Darstellung und eigene Darstellung

Den Fachoptikern wird im Vergleich zu den Optikerketten eine bessere Beratung und Fachkompetenz, eine höhere Angebotsvielfalt, eine schönere Atmosphäre, und eine zentralere Lage zugeordnet.¹²⁸ Die Bewertung des Eindrucks wie gut Optiker in Bezug auf fachliche Expertise, die Auswahl an Produkten und die Beratung sind ergab eine deutlich höhere Einschätzung der Fachoptikerbetriebe als der Optikerketten. Fielmann ist das am Besten eingeschätzte Unternehmen der Ketten in Bezug auf diese Kriterien. (1 = stimme Eigenschaft voll zu; 4 = stimme Eigenschaft gar nicht zu)¹²⁹

¹²⁸ Vgl. WKO 2006

¹²⁹ Vgl. Mindtake 2007

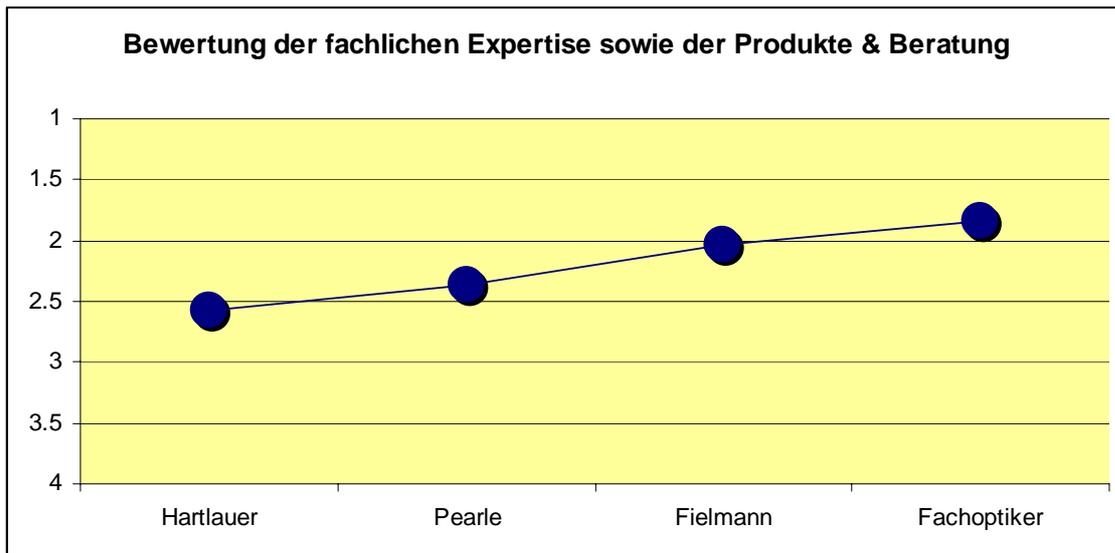
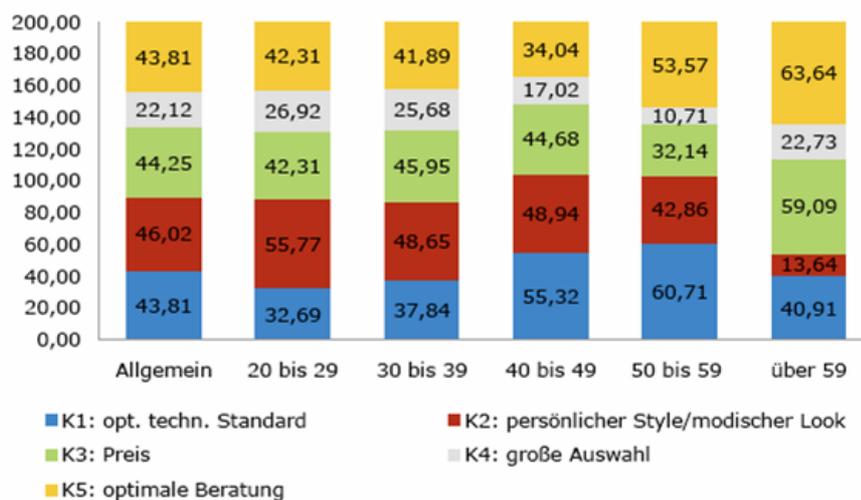


Abbildung 8: Bewertung der fachlichen Expertise sowie Produkte und Beratung
 Quelle: Mindtake 2007 und eigene Darstellung

Bei der Wahl eines Optikfachgeschäfts wird die Beratung mit zunehmendem Alter immer wichtiger und auch ein hoher technischer Standard ist für Personen ab 40 ein Kriterium.¹³⁰



Angaben in Prozent: Basierend auf Antworten
 (jede Person hat genau 2 Antworten abgegeben)

Abbildung 9: Auswahlkriterien Optiker nach Alter
 Quelle: Mindtake 2007

¹³⁰ Vgl. Mindtake 2007

Jüngeren Konsumenten (20 bis 30 Jahre) legen mehr Wert auf eine große Auswahl und sind preisbewusster als die Käuferschicht ab 40 Jahren. Der modische Look ist besonders für Leute zwischen 20 und 29 von besonders hoher Bedeutung und nimmt mit zunehmendem Alter ab.¹³¹

Bei der Wahl der Brille nehmen die Anforderungen an das perfekte Sehen und den optisch technischen Standart mit steigendem Alter zu. Im Gegensatz dazu steht die Bedeutung des modischen Aussehens, die wie die Preissensibilität abnimmt.¹³²

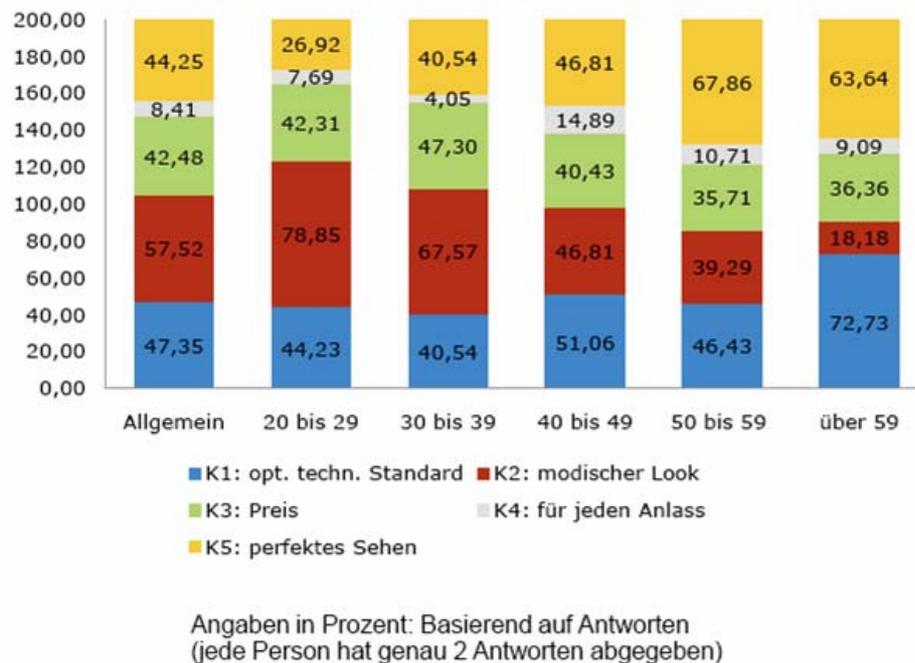


Abbildung 10: Kriterien Brillenkauf nach Alter
Quelle: Mindtake 2007

¹³¹ Vgl. Mindtake 2007

¹³² Vgl. Mindtake 2007

8.1 Optikgemeinschaft Opticon

Neben dem Netzwerk United Optics gibt es einen weiteren Verbund von Fachoptikern in Österreich, der sich Opticon nennt. Die Opticon Handels GmbH wurde 1989 ins Leben gerufen und ist eine Marketing- und Einkaufsgemeinschaft bestehend aus zehn selbständigen Optikern. Die Opticon möchte die Konkurrenzfähigkeit ihrer Mitglieder vor allem im Bezug auf Optikerketten verstärken. Durch die Teilnahme an der Gemeinschaft verfügen die Mitglieder über Einkaufsvorteile, da diese Aufgabe ausgelagert wird sowie ein gemeinsames professionelles Marketing wozu direktes Marketing, Eventmarketing und die Gestaltung der Schaufenster zählen. Weiters bietet die Opticon ein Informationsportal und betreibt Öffentlichkeitsarbeit, angepasst auf die jeweiligen Unternehmen. Die Mitglieder können durch die Nutzung der Marke „augenauf!“ einen Wiedererkennungseffekt erzielen und dadurch ihren Bekanntheitsgrad steigern. Die Opticon bietet außerdem Weiterbildungen an und hilft bei Rechnungskorrekturen.¹³³

¹³³ Vgl. Opticon 2007, Homepage

9 Netzwerkanalyse

9.1 Entstehung und Struktur

Die Idee zur Gründung des Netzwerkes ging von einem der größeren Fachoptiker aus, der in der Kooperation eine Chance sah, nämlich durch Größenvorteile auch in Zukunft am Markt bestehen zu können. Dies wurde auch aus dem Blickwinkel des Wachstums gesehen. Ein zentraler Punkt war der Austausch von Informationen und Ideen untereinander, wofür ganz bewusst die Methode der Diskussion verwendet wurde. Für die tatsächliche Umsetzung und das Vorantreiben der Ideen wurde 1993 von zwei der Optiker die Vista Optic GmbH gegründet. Noch im selben Jahr fanden sich die ersten Partnerbetriebe und es entstand ein loses Netzwerk aus 7 Betrieben. Eines der Gründungsmitglieder ist als Geschäftsführer der Vista angestellt. Heute besteht das Netzwerk aus 19 Mitgliedern mit 90 Filialen in Österreich, wobei die fünf umsatzstärksten Betriebe 2/3 des Gesamtumsatzes erwirtschaften.¹³⁴

Zu Anfang waren die Vorstellungen über Projekte sehr ungenau¹³⁵ und es wurden zuerst praktische Umsetzungen entwickelt, die später von Optikbetrieben außerhalb des Netzwerkes übernommen wurden und heute Branchenstandard sind.¹³⁶ Die Fragestellung war jedoch immer wie die Kundenzufriedenheit weiter gesteigert werden könnte. Die Basis waren einzelne Projekte, für die gemeinsame Entscheidungen getroffen wurden und woraufhin die Vista als Projektmanager beauftragt wurde.¹³⁷

Im Jahre 1996 wird das Warensortiment im wesentlichen Umfang harmonisiert. Es entsteht eine gemeinsame Einkaufspolitik mit dem Ziel, gemeinsame Werbemedien produzieren zu können. Seit dem ersten Werbekatalog muss jedes Netzwerkmitglied die aufgelisteten, beworbenen Marken und Linien führen. Heute ist das Angebot der Mitglieder in ca. 80% des Gesamtsortimentes deckungsgleich. Einmal jährlich wird in einem gemeinsamen Beschluss der Lieferantenpool definiert, wobei dem Sortiment eine

¹³⁴ Vgl. Interview A

¹³⁵ Vgl. Interview A

¹³⁶ Vgl. Interview B

¹³⁷ Vgl. Interview A

klare Markenphilosophie zu Grunde liegt. 2005 bildeten die Mitglieder des Netzwerks eine eigene Verfassung, in der die internen Spielregeln und Marketingaussagen festgelegt wurden. Jeder Partner muss sich an die im Partnervertrag und in den Vista-Grundsätzen festgelegten Richtlinien halten.¹³⁸

Die Vista versteht sich als eine Marketing- und Dienstleistungsfirma, die für die Partner-Fachoptikbetriebe im Netzwerk tätig ist. Die Schwerpunkte der Vista liegen in den Bereichen des Marketings, der Logistik und der Schulung. Im Bereich der Schulung werden augenoptische Grundausbildungsseminare für alle Augenoptik-Fachbetriebe frei am Markt angeboten. Verkaufs-, Marketing- und Logistikseminare werden nur für die Mitglieder des Netzwerks angeboten. Die Vista übernimmt das Projektmanagement und ist für die Umsetzung der gemeinsam definierten Projekte und Ideen verantwortlich wie z.B. Glasprogramm, Kundengarantieheft, Garantie- und Serviceleistungen. Um Kosten zu sparen wurde für alle Vista-Partner eine Homepage erstellt. Die individuell mutierte Homepage lässt jedem Unternehmen selbst die Entscheidung über, welche Seiten selbst gewartet werden und welche zentral von Vista gewartet werden.¹³⁹

Das Netzwerk und auch die Vista treten gegenüber den Endverbrauchern nicht in Erscheinung. Die Grundsätze und Ideen werden nur über die Partnerbetriebe nach außen vertreten. Ziel ist es mit gemeinsamen Aktionen die Position der Partnerbetriebe im Markt zu sichern und auszubauen. Der Wunsch dieser Netzwerkorganisation ist eine möglichst hohe Flexibilität, wobei dies durch möglichst homogene Partner zu erreichen versucht wird, da dort Vorteile in der Geschwindigkeit der Umsetzung liegen. Weiters sollen die Mitglieder Marktführer in ihrer Region sein. Ein weiterer Grund dieses Zusammenschlusses ist die Möglichkeit gemeinsam Marktanteile zu sichern und neue zu gewinnen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, wobei jeder Vista-Partner völlig eigenständig agiert.¹⁴⁰

Alle Vista-Partner haben die gleichen Marketing-Richtlinien und es bestehen Leitfäden für den Umgang mit Kunden, Beratung, Verkauf, Kundenkontakt, Service,

¹³⁸ Vgl. Vista 2005, Grundsätze

¹³⁹ Vgl. Vista 2005, Grundsätze

¹⁴⁰ Vgl. Vista 2005, Grundsätze

Reklamationsbehandlung und den Bereich Kontaktlinsen. Das gemeinsame Sortiment und dessen Pflege wie auch die Gestaltung des Geschäfts, der Auslage und der Warenpräsentation ist ein wesentlicher Faktor bei der weiteren Entwicklung dieses Netzwerks. Die Teilnehmer haben ein einheitliches Logistik-System (ASP), das die Daten der Stammlieferanten enthält und für Bestellung, Lieferung und Rücksendung von Waren eingesetzt wird. Es wird eine gemeinsame Preispolitik verfolgt, die um marktgerecht zu sein auch Setpreise und Angebote (gemeinsame Aktionen) beinhaltet. Die Vista hat ein Programm zur Auswahl und Bestellung von Brillengläsern mit optimierten Einstandspreisen entwickelt, das von den Partnern genutzt werden kann. Die Unternehmen, die nicht an der Finanzierung beteiligt waren, können durch Kostenübernahme ein Nutzungsrecht erwerben.¹⁴¹

Die Finanzierung der Projekte erfolgt über eine projektbezogene gesonderte Abrechnung, die über eine Vorkalkulation erstellt wird und erst ausgeführt wird, wenn die Partner den Kosten zustimmen. Es gab dann einen bestimmten monatlichen Partnerbeitrag, der die Fixkosten der Vista abdecken sollte.¹⁴²

Durch die gemeinsame Werbung wurde es von Nöten ein ähnliches Sortiment zu haben und so erweiterten sich die Aktivitäten des Netzwerks auch in den Bereich des Einkaufs, weshalb es zu einem im Großteil vereinheitlichten Sortiment bei den Partnern kam.¹⁴³

9.2 Entscheidungsfindung

Die Mitglieder treffen sich durchschnittlich alle 6 Wochen und entscheiden über neue Projekte, diskutieren über aktuelle Themen, etc. Die Realisation eines Projekts kommt durch Mehrheitsentscheid zustande, wobei es für die Unternehmen unverbindlich ist, ob sie das Projekt im Betrieb dann umsetzen oder nicht. Auf dieser freiwilligen Basis sind die Unternehmen zu 70% im Marketing und zu 80% im Sortiment gleich. Die Regeln

¹⁴¹ Vgl. Vista 2005, Grundsätze

¹⁴² Vgl. Interview A

¹⁴³ Vgl. Interview A

im Netzwerk sind klar in den Leitsätzen definiert, deren Einhaltung wird jedoch nicht überprüft und auch nicht sanktioniert.¹⁴⁴

9.3 Aufgaben des Managements

Die Vista wird von den Mitgliedern für einzelne Projekte beauftragt. Ihre Arbeit ist es die Projekte zu organisieren, durchzuführen und sie anschließend wieder der Gruppe vorzulegen. Die Ergebnisse werden in der großen Gruppe diskutiert und die Vista arbeitet anschließend daran weiter.¹⁴⁵

Die Aufgaben der Vista als operierende und koordinierende Stelle des Netzwerks sind:

- Entwicklung von Ideen,
- Umsetzung von Projekten,
- Zusammenhalten der Gruppe,
- Vorantreiben von Projekten,
- kontinuierliche Verfolgung von Projektzielen,
- Motivation der Mitglieder,
- Organisation der Meetings,
- Überzeugungsarbeit und Hartnäckigkeit für die Realisierung von Projekten,
- Themenvorgabe für Meetings
- Ausarbeitung von Projekten,
- Abrechnung¹⁴⁶

9.4 Nutzen für Mitglieder

Ein Grund für Fachoptiker-KMUs, sich zu einem Netzwerk zusammen zu schließen, war das Argument dass durch das Netzwerk Projekte möglich sind, die sich die Unternehmen alleine nicht leisten könnten oder die Zeit dafür nicht aufbringen können. Die gemeinsame Werbung war bei allen Interviewteilnehmern ein Grund. Als KMU ist es alleine nicht in einem derartig professionalisierten Ausmaß möglich.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Vgl. Interview A

¹⁴⁵ Vgl. Interview B

¹⁴⁶ Vgl. Interview A

¹⁴⁷ Vgl. Interview B, C, D

Ein weiterer Grund für die Mitwirkung am Netzwerk ist die Struktur, die viele Vorteile mit sich bringt. Ein Nutzen ist die aktive Sortimentspflege, die durch die strukturierte Lagerhaltung und den organisierten Einkauf möglich ist. Es ist ein Lernprozess, Sachen strukturiert anzugehen und nicht Entscheidungen auf der Grundlage eines Gefühls zu treffen. Dieser Prozess wird durch das Netzwerk vorangetrieben, da man sich kontinuierlich damit beschäftigen muss.¹⁴⁸

Das Netzwerk weist außerdem einen sehr hohen Motivationsfaktor für die Teilnehmer auf, da sie Ideen austauschen, sich neue Inputs holen oder Probleme besprechen können. Dadurch können alle Mitglieder von den jeweiligen Erfahrungen profitieren.¹⁴⁹ Die Thematik des Austauschs ist jedoch eine andere als beispielsweise in Gesprächen mit Mitarbeitern.¹⁵⁰

Die Teilnahme am Netzwerk bewahrt das Unternehmen davor, in seiner Entwicklung stehen zu bleiben. Die Interaktion mit anderen führt zu einem stetigen Weiterkommen, da sich die Unternehmen gegenseitig Ansporn geben.¹⁵¹

Die Gruppe bietet den Mitgliedern auch Sicherheit. Zum einen im Sinn von Rückendeckung und der Gewissheit dass die Entscheidungen nicht alleine getroffen wurden. Andererseits ist das Netzwerk eine Anlaufstelle für Fragen.¹⁵²

9.5 Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern

Bis auf die Entscheidung der Aufnahme neuer Partnerbetriebe werden alle Entscheidungen mit Mehrheitsentscheid getroffen, wobei jeder unabhängig von seiner Größe das gleiche Stimmrecht hat. Es gibt also eine pro Kopf Entscheidung über die Aufnahme neuer Mitglieder muss Einstimmigkeit herrschen. Durch diesen Mechanismus kann Sicherheit im Bereich des Gebietsschutzes gegeben werden. Gebietsschutz ist nämlich ein Kriterium für die Aufnahme neuer Betriebe. Außerdem müssen die Betriebe, wie bereits erwähnt, Marktführer in ihrer Region sein, um eine

¹⁴⁸ Vgl. Interview D

¹⁴⁹ Vgl. Interview C, D

¹⁵⁰ Vgl. Interview D

¹⁵¹ Vgl. Interview C

¹⁵² Vgl. Interview C

Homogenität in der Gruppe gewährleisten zu können. Wichtiges Kriterium ist die passende Chemie zwischen den Mitgliedern. So werden Faktoren wie Konsensfähigkeit, der Wille, Mehrheitsentscheidungen zu akzeptieren, die Teamfähigkeit und die geregelte Betriebsnachfolge in die Entscheidung wesentlich berücksichtigt. Dabei wird die Überlegung eines Geschäftsverkaufes an eine Optikerkette miteinbezogen, da das Know-How auch dem neuen Eigentümer zur Verfügung stehen würde.¹⁵³

Das Netzwerk basiert auf einer vertraglichen Regelung. In diesem Partnervertrag sind die Spielregeln des Netzwerkes, die gemeinsam definiert wurden, festgehalten. In der Realität beruht das Netzwerk jedoch auf Vertrauen, da die Regeln zwar zwingend und verbindlich sind, es aber keine Sanktionen gibt. Wenn jemand gegen die Vorschriften verstößt, wird er aus dem Netzwerk ausgeschlossen. Er hat jedoch keine rechtlichen oder finanziellen Folgen zu tragen.¹⁵⁴

Der Ausschluss eines Betriebs ist nötig, wenn sich dieser nicht mehr mit den Zielen des Netzwerkes identifizieren kann, er sich nicht für die Gruppe engagiert, zu wenig zusammenarbeitet oder er sich zu sehr vom Rest der Gruppe unterscheidet.¹⁵⁵ Für einen Ausschluss ist eine $\frac{3}{4}$ Mehrheit notwendig wobei sich die Kündigungsfrist auf 3 Monate beläuft.¹⁵⁶

9.6 Vertrauen

Vertrauen ist vor allem im Umstrukturierungsprozess ein großes Thema und wurde schon öfters zur Sprache gebracht. Je enger das Netzwerk wird, desto wichtiger ist das Vertrauen unter den Mitgliedern. Im Stadium des eher losen Zusammenschlusses, ist das Netzwerk nicht verbindlich und nicht nach außen hin erkennbar. Wenn sich ein Betrieb also entscheidet auszusteigen, dann hat das, wie schon erwähnt, keine sehr große Konsequenzen, da keiner der Kunden das unmittelbar realisiert. Diese Freiheit macht das Vertrauen zu einem weniger zentralen Thema im losen Netzwerk, da das

¹⁵³ Vgl. Interview A

¹⁵⁴ Vgl. Interview A

¹⁵⁵ Vgl. Vista 2005, Grundsätze

¹⁵⁶ Vgl. Interview A

Risiko nicht sehr groß ist bzw. der Schaden, falls das Vertrauen doch missbraucht werden sollte.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Vgl. Interview A

10 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse kann als eine Zusammensetzung von Unternehmens- und Umweltanalyse gesehen werden. SWOT steht für Abkürzung der englischen Ausdrücke: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Faktoren aus der Unternehmensumwelt werden Eigenschaften des Unternehmens gegenüber gestellt.¹⁵⁸ Hier werden oben gewonnene Erkenntnisse noch mal in kurzer Form sich gegenüber gestellt. Als Unternehmen wird in diesem Fall das Netzwerk in seiner losen Form betrachtet.

Die im oberen Abschnitt erarbeiteten Ergebnisse werden sich hier nur noch in kurzer Form gegenübergestellt.

<i>Unternehmen</i>	
Stärken	Schwächen
viel Know-How Stammkunden Kenntnis des lokalen Markts Lokal hoher Bekanntheitsgrad Vertrauen zu Geschäft groß Starke Kundenbindung	Heterogene Geschäfte Zentrale des Netzwerks ist überlastet Entscheidungen sind zu langsam Struktur nicht definiert
Kombination von Größe und Kompetenz durch überregionalen Auftritt gute Konditionen durch gemeinsamen Einkauf gemeinsames Marketing	Anteil der Ketten nimmt zu Preisdruck von Ketten Zugang zu guten Marken eingeschränkt Junge Zielgruppe zweifelt an Mode- und Preiskompetenz
Chancen	Risiken
<i>Umwelt</i>	

Durch die Zunahme der Ketten sehen sich die Fachoptikerbetriebe der Gefahr ausgesetzt den Zugang zu bekannten Marken zu verlieren. Die Lieferanten bedienten früher Kleinstanbieter mit Topmarken. Heute haben große Unternehmen eine bessere Stellung da sie mehr Einkaufsvolumen haben. Für die Lieferanten ist der Organisationsaufwand beim Handel mit kleinen Betrieben um einiges höher als mit einem Käufer der große Mengen benötigt. Für die Fachoptiker stellt sich die Frage ob der Zugang zu den

¹⁵⁸ Vgl. Bea/Haas 2001, S.116

begehrlichen Marken auch in Zukunft noch gewährleistet sein wird. Durch einen gemeinsamen Einkauf kann ebenfalls Marktmacht demonstriert werden und so der Zugang zu benötigter Ware gesichert.¹⁵⁹

Für den Kunden ergibt der Markt ein sehr einheitliches Bild. Die Unterschiede zwischen den Produkten sind für ihn nicht sichtbar und scheinen dadurch austauschbar. Der Preis bietet dem Kunden eine Orientierungshilfe.¹⁶⁰

Vor allem die jüngere Käuferschicht legt Wert auf Mode und Preis. Dies sind Kompetenzen, die sie lokalen Firmen nicht zugetrauen. Die fachliche Kompetenz wird den unternehmergeführten Einzelbetrieben jedoch zugetraut. Eine Chance bietet der gemeinsame Auftritt um ebenfalls die Vorteile einer Kette zu nutzen.¹⁶¹

11 Umstrukturierungsprozess

Durch die Umstrukturierung möchte das Netzwerk einen gemeinsamen Auftritt zum Kunden hin erreichen. Zu diesem Zweck soll eine Doppelbrandingstrategie verwendet werden. Der eigene Firmenname soll zusammen mit United Optics gebraucht werden. Ziel ist hier nicht das Ersetzen des Namens sondern dessen Erweiterung. Im Zuge der Umstrukturierung müssen die Aufgaben neu verteilt und die Organisationsstruktur geändert werden.¹⁶²

Durch die Veränderung der Organisationsstruktur sollte eine schnellere und effizientere Arbeitsweise ermöglicht werden, um in Folge Entscheidungen schneller fällen zu können.¹⁶³ Diese Veränderung war weiters von Nöten, da die Vista an ihre Grenzen gestoßen ist. Die Projekte wurden immer zahlreicher und dies führte zu einem Kapazitätsproblem in der operativen Ausführung bzw. zu wenig Zeit. Zusätzlich wurden alle Themen immer in der großen Runde diskutiert, wodurch der Entscheidungsprozess lange Zeit für sich beanspruchte und das System dadurch

¹⁵⁹ Vgl. Interview B

¹⁶⁰ Vgl. Interview B

¹⁶¹ Vgl. Interview B

¹⁶² Vgl. Interview A

¹⁶³ Vgl. Vista 2007, Arbeitsunterlage C

verlangsamte. Durch die veränderte Struktur wird den Unternehmern außerdem längerfristig mehr Zeit für die Umsetzung gegeben, da sie nicht mehr alle Entscheidungen selbst getroffen werden müssen.¹⁶⁴

11.1 United Optics

United Optics ist die Dachmarke unter der die Vista z.B. bei Komplettpreisangeboten in der Öffentlichkeit zu erkennen ist. Die Vista ist Inhaberin der Marke, die 1999 gegründet wurde und in ganz Europa angemeldet ist. Die Marke wird bisher hauptsächlich als Verkaufsargument für günstige Preise verwendet und auch in der Werbung bei Preisangeboten als Erklärung für den Endverbraucher eingesetzt. Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemittel sind eigene Privat-Label-Produkte, die unter diesem Markennamen zu kaufen sind. Die Verwendungsrechte der Marke sind im Partnervertrag geregelt.¹⁶⁵

In den vergangenen 11 Jahren wurde ein Standortkonzept entwickelt, das auf folgenden Grundpfeilern basiert: Eine große Auswahlmöglichkeit an Markenware zu günstigen Preisen, das Sortiment bestehend aus Brillen, Sonnenbrillen und Kontaktlinsen. Durch ein gemeinsames Logistiksystem sollen immer die neuesten Modelle geführt werden, wobei sämtliche angebotenen Fassungen und Sonnenbrillen aus der jeweils aktuellen Kollektion sind. Weiters werden ein Komplettpreissystem als Shop in Shop Konzept und augenoptische Dienstleistungen auf höchstem fachlichem Niveau als unverzichtbar angesehen.¹⁶⁶

Im Jahr 2005 wurde die Firma Augenoptik Betriebs GmbH mit der Beteiligung von 11 Partnern gegründet. Dies entstand aus dem Grund in noch nicht besetzten Gebieten Geschäfte unter der Marke United Optics Austria zu gründen. Zusätzlich hat jedes Mitglied die Möglichkeit, auf eigene Rechnung in seinem geschützten Gebiet und in

¹⁶⁴ Vgl. Interview A

¹⁶⁵ Vgl. Vista 2006, Arbeitsunterlage B

¹⁶⁶ Vgl. Vista 2006, Arbeitsunterlage B

nicht besetzten Gebieten selbst ein Geschäft unter der Marke United Optics zu eröffnen. Bisher wurden schon 2 United Optics Stores in Österreich eröffnet.¹⁶⁷

11.2 Strategie

Das Netzwerk möchte in ganz Österreich an den besten Standorten vertreten sein und vor allem in Raum Salzburg und Wien sowie in Einkaufszentren eigene Geschäfte eröffnen. Die Mitglieder haben das Ziel der Marktführerschaft mit einem Marktanteil von 25% in Österreich. Langfristig soll auch in das angrenzende EU-Ausland expandiert werden. Ist diese Struktur erst geschaffen, so ist ein gemeinsamer Werbeauftritt leichter möglich, da andere Medien verwendet werden können ohne zu große Streuverluste zu riskieren.¹⁶⁸

Die Fachoptikerläden haben ein gutes Image bei den Kunden, jedoch immer den Beigeschmack „teuer“. Dadurch dass der Verbund sichtbar gemacht wird, kann ein geringerer Preis über die gemeinsam bestellten Mengen argumentiert werden und wirkt beim Kunden glaubwürdig ohne dem Image zu schaden. Der Zusatz teuer sollte sich in „leisten können“ umwandeln. In der Handelsbranche ist ein Trend der jüngeren Generation zu verzeichnen, die lieber zu großen Unternehmen gehen, als in den kleinen Laden nebenan. Durch die Größe wird den Ketten beispielsweise mehr zugetraut als den kleinen Läden. Die Fachkompetenz wird dem Fachoptiker nicht abgesprochen, aber Modekompetenz misst man ihm keine bei. Durch die Kombination des Namens des KMU mit einer kettenähnlichen Marke sollen beide Käuferschichten angesprochen werden. Es ist jedoch schwierig zu kommunizieren, dass das Unternehmen nicht von einer Kette namens United Optics aufgekauft wurde, sondern der Betrieb Teil von United Optics ist.¹⁶⁹

Betrachtet man das Netzwerk als Strategie von KMUs, so kann die Umstrukturierung als eine zukünftige Notwendigkeit gesehen werden, um am Markt zu überleben. Die Optiker, die von der Menge leben und sich nicht auf eine Nische spezialisiert haben,

¹⁶⁷ Vgl. Vista 2006, Arbeitsunterlage B

¹⁶⁸ Vgl. Vista 2006, Arbeitsunterlage B; Interview A

¹⁶⁹ Vgl. Interview A; Interview B

müssen die Struktur anderer Branchen betrachten wie beispielsweise die Sportartikelbranche. Die kleineren Fachgeschäfte werden vom Markt verdrängt. Ketten haben keinen negativen Beigeschmack mehr – der Kunde traut ihnen durch ihre Größe mehr Kompetenz zu. Vor allem mit Blick auf Auswahl, Preis und Aktualität. In Zukunft entsteht eine neue Käufergeneration, die mit großen internationalen Anbietern aufwächst. Die Mitglieder sehen in dieser Veränderung eine Notwendigkeit, die Betriebe auf lange Sicht erfolgreich zu machen, um das Unternehmen später an ihre Nachfolger weitergeben zu können.¹⁷⁰

11.3 Kontrolle

Durch den gemeinsamen Marktauftritt bestehen bestimmte Anforderungen an jedes Geschäft. Die Qualität muss in allen Geschäften auf einem hohen Niveau sein und Kontrollen müssen erlaubt sein. Die Regeln, die es auch schon vor der Umstrukturierung gab, werden nun strenger und unterliegen einem Durchgriffsrecht. Das Mitwirken am Netzwerk führt nun zu einer Verbindlichkeit, bei der man bestimmte Qualitätsanforderungen und Regeln erfüllen muss. Dies führt zu einer Einschränkung der eigenen Kompetenz, da die Unternehmer in ihren eigenen Betrieben nicht mehr alleine über alles bestimmen können.¹⁷¹

11.4 Vertrauen

Das Vertrauen ist innerhalb der Gruppe gewachsen und die Mitglieder des Netzwerks haben sich über längere Zeit gemeinsam in die gleiche Richtung entwickelt. Die Unternehmen haben sehr ähnliche Ziele vor Augen und sehen in die gleiche Richtung. Das Vertrauen muss für die erfolgreiche Zusammenarbeit vorhanden sein. Es hat sich während des Prozesses gebildet und wurde bisher nicht missbraucht. Es besteht ein gutes Gefühl und ein Zutrauen dass sich auch in Zukunft alle fair verhalten werden. Diese Sicherheit ist aus der langjährigen Erfahrung gewachsen.¹⁷²

¹⁷⁰ Vgl. Interview A

¹⁷¹ Vgl. Interview A

¹⁷² Vgl. Interview C

Das Vertrauen ist auf die Personen bezogen und unterscheidet sich je nachdem wie gut sich die Personen kennen. Im Allgemeinen ist ein Vertrauen vorhanden, es ist jedoch gegenüber manchen Personen nicht so sehr ausgeprägt wie anderen gegenüber. Vor allem das Vorenthalten von Informationen, das auf das Nicht-Vertrauen anderer schließen lässt, führt dazu, jemandem nicht zu vertrauen. Die Offenlegung von Informationen und Daten ist die Basis des Vertrauens und wird auch von allen Mitgliedern gefordert.¹⁷³

Da jeder der Mitglieder das Beste für sich selber möchte und ebenfalls versucht sein Optimum zu erreichen, wird angenommen, dass er auch sein Bestes gibt was die Arbeit in den Gruppen betrifft.¹⁷⁴

11.5 Eintritt und Austritt

Über einen Franchise-Vertrag ist es neuen Mitgliedern möglich dem Netzwerk beizutreten.

Der Austritt bringt in der neuen Form des Netzwerkes auch größere Konsequenzen mit sich als zuvor: Wenn der Name United Optics in ein paar Jahren an Bekanntheit gewonnen hat, bleibt es nicht ohne Auswirkungen wenn das Unternehmen austritt. Der Name sollte dann schon mit dem Geschäft verknüpft sein und vor allem den Kunden, die zu United Optics als Marke gehen, wird es auffallen. Um ihrer Zielsetzung eine flächendeckende Struktur zu schaffen, treu zu bleiben, muss United Optics an dem Standort ein neues Geschäft eröffnen oder einen Mitbewerber suchen und tritt damit in direkte Konkurrenz.¹⁷⁵

¹⁷³ Vgl. Interview D

¹⁷⁴ Vgl. Interview B

¹⁷⁵ Vgl. Interview A

11.6 Struktur

Die Struktur wurde dahingehend verändert dass nun kleinere Einheiten gebildet wurden. Es sollten ein Marken-Board, Marken-Teams und eine Service Zentrale entstehen.

Das Marken-Board soll während der ersten 3 Jahre aus den Gründungsmitgliedern bestehen und danach jährlich gewählt werden. Die Aufgaben sollen ähnlich denen eines Aufsichtsrates gestaltet werden und die Mitglieder monatliche Treffen abhalten. Dazu zählt die strategische Steuerung, wozu die Festlegung von wichtigen Aufgaben und die Weiterentwicklung einzelner Themen gehören. Die Mitglieder des Marken-Boards sollen eine Vorbild-Funktion einnehmen, die Marke tragen und die Inhalte transportieren. Außerdem sollen die Personen als Repräsentanten der Marke auftreten. Eine weitere Aufgabe ist die Initiation von Subprojekten und die Beauftragung von Teams mit weiteren Aufgaben, die Entwicklung und Förderung der Marke durch das Geben von Impulsen. Aus der Analyse von Ergebnissen und Erfahrungen sollen Schlussfolgerungen gezogen werden und der Lernprozess im Netzwerk vorangetrieben werden. Weiters sollen die Mitglieder des Boards für die Kommunikation im Netzwerk zuständig sein, wie beispielsweise die Weitergabe von Ergebnissen, das Erstellen einer Informationsplattform oder Marketing im Netzwerk zu betreiben. Schließlich sollten die Ergebnisse der Teams kontrolliert und zur weiteren Bearbeitung freigegeben werden sowie die Einhaltung der Spielregeln überwacht werden. Diese Aufgaben wurden wie folgend betitelt:

- Strategische Steuerungs-Funktion
- Vorbild-Funktion
- Auftraggeber-Funktion
- Katalysator-Funktion
- Reflexionsfunktion
- Kommunikations-Funktion
- Controlling-Funktion
- Wächter-Funktion¹⁷⁶

¹⁷⁶ Vgl. Institute of Brand Logic 2007, Präsentation; Vista 2007, Arbeitsunterlage C

Die Arbeit im Board ist eine zusätzliche und unentgeltliche Aufgabe zu der Arbeit in dem Marken-Gruppen. Das Marken-Board besteht aus den Mitgliedern, die auch bisher die Diskussionen getragen haben, Ideen eingebracht und wesentlich an der Entwicklung des Netzwerks beteiligt waren. Dieser Kern besteht schon lange im Netzwerk, wurde nur nie als solcher bezeichnet.¹⁷⁷

Die Marken-Teams sollen aus höchstens 8 Personen bestehen und sollen sich mehrmals monatlich treffen. Diese neue Struktur beruht auf Projektbasis, wobei die Gruppen aus Mitgliedern des Netzwerks und auch Externen bestehen können. Die Zusammensetzung ist zeitlich begrenzt und erfolgt sowohl nach geographischer wie auch thematischer Nähe. In den Teams gibt es jeweils die Rolle des Teamleiters, des Moderators und die eines Referenten zu besetzen. Die Funktionen der Teams sind die Aufgabenstellung zu präzisieren, ein Konzept zu entwickeln, Vorbereitungen für das Fällen von Entscheidungen zu erarbeiten und schließlich die Realisierung des Projekts. Die Teams organisieren ihre Treffen selber und führen das Team eigenständig. Die Teams haben die Vorgabe alle 2 Monate über den Fortschritt ihrer Arbeit in Form einer Teil- oder Endpräsentation zu berichten. Ersteres dient einem Abgleich von Zielen wobei nach Letzterem eine Entscheidung folgt.¹⁷⁸

Die United Optics Service-Zentrale besteht aus der Geschäftsführung der bisherigen Vista, die nun nur noch operativ tätig ist, wobei sie die Koordination der Treffen und Teile der Organisation übernimmt. Die Zentrale steht für Fragen der Mitglieder zur Verfügung und hilft beispielsweise den Teams bei der Koordination. Weiters sorgt die Zentrale für die Verteilung der Aufgabenstellungen an die Teams, die sich aus dem Markenhandbuch und der Ausgestaltung des Leistungskerns ergeben. Zusätzliche Aufgaben sind die Initiierung und Vorbereitung von weiteren Projekten sowie deren Durchführung. Die Zentrale leistet bei Projekten somit die Vorarbeit für die Umsetzung. Sie kann außerdem als Marketing- und Schulungsabteilung des Netzwerks betrachtet werden.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Vgl. Interview B

¹⁷⁸ Vgl. Vista 2007, Arbeitsunterlage C

¹⁷⁹ Vgl. Vista 2007, Arbeitsunterlage C

Die neue Struktur mit der Teamorganisation wird sehr befürwortet, da dadurch ein effektiveres Arbeiten ermöglicht wird. Durch die Arbeit in kleinen Gruppen kommt mehr Output zustande als ein Thema komplett in der großen Gruppe zu diskutieren. Die Treffen aller Mitglieder finden jedoch weiterhin statt, da dann die von den Teams erarbeiteten Projekte von allen besprochen werden.¹⁸⁰ Die Unentgeltliche Mitarbeit aller an den Projekten kann nur gewährleistet sein, wenn alle sich einbringen und die Aufgabenfülle gemeinsam Tragen.¹⁸¹

Durch die festere Verbindung der Unternehmen werden die doch sehr heterogenen Unternehmen an einen gemeinsamen Standard angeglichen. Dies führt zur Problematik des Kompetenzverlusts, bei der die individuelle Freiheit der Unternehmer eingeschränkt wird. Diese Fragestellung relativiert sich insofern, als dass die durch Zwang durchsetzbaren Themen, wie die Beschilderung der Geschäfte, im Zuge des Jahresmeetings besprochen wurden. Die Teilnehmer haben den jeweiligen Ideen somit schon im Vorfeld zugestimmt und werden nicht zu etwas gezwungen, das nicht besprochen wurde.¹⁸² Da die Unternehmer selbst Träger von Entscheidungen sind, erachten sie es als fair auch die Entscheidungen anderer zu akzeptieren, solange sie nicht extrem von der eigenen Meinung abweichen und die Individualität einschränken.¹⁸³ Durch die Mitarbeit in den Gruppen haben die Mitglieder ebenfalls Entscheidungsmacht und können auch dort mitarbeiten, wo es ihnen am Wichtigsten erscheint oder das meiste Interesse besteht.¹⁸⁴ Es gibt sehr unterschiedliche Level zwischen den Unternehmen und die Arbeit in Gruppen kann dazu verwendet werden, alle Mitglieder auf ein gutes Niveau zu bringen.¹⁸⁵

Die Rollen in der Gruppe sind unterschiedlich verteilt. Die Teilnehmer haben durch die langjährige Zusammenarbeit alle ihren Platz gefunden. Es gibt beispielsweise „Initiatoren“, „Führer“, „Kommunikatoren“ und „Macher“. Jeder Teilnehmer hat unterschiedliche Fähigkeiten und Erwartungen. Einige arbeiten gerne an konkreten

¹⁸⁰ Vgl. Interview C

¹⁸¹ Vgl. Interview B

¹⁸² Vgl. Vista 2007, Informationsübermittlung

¹⁸³ Vgl. Interview D

¹⁸⁴ Vgl. Interview C

¹⁸⁵ Vgl. Interview D

Dingen, andere wiederum reden gerne, weitere können Vorgänge gut strukturieren und wieder andere haben gute Ideen.¹⁸⁶ Jeder Teilnehmer hat seinen Platz und trotz der Unterschiede in der Gruppe wird jeder akzeptiert und wahrgenommen.¹⁸⁷

Auch die Aufgaben, die die Mitglieder für das Netzwerk zu erbringen haben, waren einem Veränderungsprozess ausgesetzt. Die Mitarbeit in den Gruppen ist zeitaufwendig, wodurch sich die Mitglieder intensiver mit den Themen auseinandersetzen müssen. Die konkrete Arbeit wirkt jedoch motivierender als nur an Diskussionen teilzunehmen und so wird es nicht als Mehraufwand empfunden. Außerdem sollte es durch die Struktur zu einer besseren Arbeitseffizienz kommen.¹⁸⁸

Die Vista Optic GmbH wird durch die United Optics GmbH ersetzt und die Anteile werden neu verteilt. Die Marken- und Know-How-Rechte gehen an die Partnerbetriebe über.¹⁸⁹ Die Mitglieder werden Gesellschafter an der GmbH wobei es drei Cluster geben wird. Diese Cluster gelten weiters für die Aufteilung der Kosten wie z.B. von Projekten, und der Gewichtung des Stimmrechts. Die Größe der Cluster wurde durch eine Kombination zwischen pro Kopf Stimmrecht und Umsatzbedeutung festgelegt. Es gibt zwei Mitglieder mit 12%, drei Partner mit jeweils 9% und der Rest der Unternehmen hat einen Anteil von 3,5%. Hierbei befinden sich die Anteile der zwei großen Firmen zwar in einem höheren Cluster, sind jedoch nach reinen Umsatzanteilen den anderen weit überlegen. Durch die Gewichtung haben sie einen geringeren Anteil an Entscheidungen als ihnen eigentlich zustehen würde, sie müssen dafür auch nur einen geringeren Anteil der Kosten übernehmen.¹⁹⁰

Durch die neue GmbH ergibt sich die Möglichkeit neue Mitglieder aufzunehmen. Dies ist im Sinne eines gemeinschaftlichen Franchisesystems geplant. Neue Personen können von der Gruppe als Eigentümer der United Optics GmbH durch einen Franchisevertrag das Recht erwerben, unter dem Namen United Optics ein Geschäft zu eröffnen.¹⁹¹ Der

¹⁸⁶ Vgl. Interview D

¹⁸⁷ Vgl. Interview C

¹⁸⁸ Vgl. Interview C, D

¹⁸⁹ Vgl. Interview A

¹⁹⁰ Vgl. Vista 2007, Informationsübermittlung

¹⁹¹ Vgl. Interview A

Gebietsschutz bleibt trotz der neuen Struktur erhalten und die Mitglieder dürfen in nicht besetzten Gebieten nach Wahl Geschäfte eröffnen. Im in Anspruch genommenen Gebiet muss allerdings ein Marktanteil von mindestens 20% erreicht werden, da sonst das Gebiet verkleinert wird.¹⁹²

11.7 Motivation

Die Teilnahme am neu strukturierten Netzwerk hat auch Auswirkungen auf die Motivation der Mitglieder. Vor allem die modernere Struktur wird von allen befürwortet. Durch die Arbeitsgruppen ist es allen möglich sich dort einzubringen wo ihr wirtschaftliches und persönliches Interesse besteht. Außerdem motiviert die Arbeit an einem interessanten Gebiet an sich schon, doch hinzu kommt noch das Gefühl etwas beitragen zu können.¹⁹³ Der Austausch mit Anderen ermöglicht die Einnahme eines anderen Blickwinkels und den Transfer von Erfahrungen und Informationen.¹⁹⁴ Die Unvergleichbarkeit des Netzwerkes motiviert weiters, da es die Teilnahme an etwas völlig neuem bedeutet.¹⁹⁵

11.8 Wissensmanagement

Das gesamte Know-How ist in schriftlicher Form festgehalten. So werden sämtliche Beschlüsse dokumentiert. Weiters gibt es neben den Vista-Grundsätzen auch für alle Teilbereiche schriftliche Aufzeichnungen wie Sitzungsprotokolle, Verkaufsschriften, Beratungsvorgaben, etc. In den Protokollen der Meetings ist jede Wortmeldung vermerkt, damit die Beschlüsse nachvollziehbar sind und die Argumente wieder aufgegriffen werden können.¹⁹⁶

Im Bezug auf den Wissenstransfer gibt es einerseits die Übermittlung von Wissen von der Zentrale an die Unternehmer und andererseits die Weiterleitung von Wissen von den Inhabern zu den Angestellten. Die Information der Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung, vor allem im Bereich der Vermittlung von Fachwissen und der Ideologie

¹⁹² Vgl. Vista 2007, Informationsübermittlung

¹⁹³ Vgl. Interview C

¹⁹⁴ Vgl. Interview D

¹⁹⁵ Vgl. Interview B

¹⁹⁶ Vgl. Interview A

des Netzwerks. Zu diesem Zweck werden entweder Berichte zur Verfügung gestellt oder Meetings abgehalten. Wenn der gemeinsame Marktauftritt realisiert wird, wird für die Mitarbeiter eine einmal jährliche Schulung verpflichtend. In diesem Workshop wird die Thematik der Marke behandelt und versucht, die Netzwerkphilosophie zu vermitteln. Diese Treffen werden in jährlichen Wiederholungen abgehalten, um den Mitarbeitern die Ideologie immer wieder vor Augen führen zu können. Das Wissen ist kein fachliches, sondern eines das mit der Zeit wachsen kann und integriert werden muss. Außerdem gibt es, wie bisher, ein Fachangebot wie beispielsweise Refraktionskurse und Kontaktlinsen-Assistenz-Kurse.¹⁹⁷

Der Schwerpunkt wird hier nicht auf e-Learning gesetzt, sondern ist auf Seminaren und Workshops aufgebaut. Der Akzent liegt auf der Schulung von jeweils einem gesamten Unternehmen oder sogar mehreren Unternehmen gemeinsam. Auf diese Art kann garantiert werden, dass alle das Gleiche gehört haben und interne Missverständnisse vermieden werden können. Die Schulungen können auch während der Arbeitszeit erfolgen wenn z.B. 50% der Leute am Seminar teilnehmen und die anderen 50% im Betrieb bleiben und umgekehrt am 2. Termin. Auf diese Weise können auch mehrere kleine Firmen zusammen geschult werden.¹⁹⁸

Die Rolle des Filialleiters hat in jedem Betrieb einen besonderen Stellenwert, da er eine Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitern einnimmt. In manchen Unternehmen sind die Eigentümer nur mehr wenig in das Tagesgeschäft involviert, da sie anderen Aufgaben nachgehen, und so benötigen die Mitarbeiter eine andere Person, die ihnen die Firmenphilosophie vorlebt. Eine Möglichkeit die Filialleiter auch mehr einzubinden wären beispielsweise regelmäßige Filialleitermeetings, an denen auch die Leiter mehrerer Firmen teilnehmen können.¹⁹⁹

Durch die Freiwilligkeit der Umsetzung der erarbeiteten Empfehlungen ist unklar wer diese Schriften wirklich kennt und verwendet. Im Rahmen der Umstrukturierung wurde jedoch bemerkt, dass viele der Dokumente von den Mitgliedern nie gelesen wurden und

¹⁹⁷ Vgl. Interview A

¹⁹⁸ Vgl. Interview A

¹⁹⁹ Vgl. Interview A

aus diesem Grund auch immer wieder die gleichen Thematiken zur Diskussion standen.²⁰⁰

11.9 Personalmanagement

Durch die hohen Qualitätsansprüche der Marke sind auch die Erwartungen an die Mitarbeiter sehr hoch. Das Ziel ist ein überdurchschnittliches Niveau aller Mitarbeiter zu erreichen. Vor allem im Bereich der Modekompetenz sind Fortbildungen erwünscht. Damit alle Kompetenzbereiche abdeckt werden, sollen die Personalschulungen in einer eigenen Akademie stattfinden.²⁰¹

Die Schulung der Mitarbeiter ist ein zentrales Thema, dem viel Platz und Zeit eingeräumt werden muss. Die Veränderung wird nicht funktionieren, wenn sie nicht von den Mitarbeitern mitgetragen wird. Die Mitarbeiter müssen vom System überzeugt sein. Doch auch den Mitarbeitern muss Zeit zugestanden werden, da sie nicht aktiv am Prozess beteiligt waren.²⁰²

Mitarbeitermotivation soll außerdem durch die Verknüpfung der Unternehmen erfolgen. Die Mitarbeiter sind Teil eines großen Unternehmens und haben die Möglichkeit sich untereinander auszutauschen. Das soll vor allem durch unternehmensübergreifende Schulungen begünstigt werden.²⁰³

11.10 Konfliktmanagement

Die neue Verbindlichkeit, der die Unternehmen jetzt unterliegen hat Konfliktpotential in dem Sinne, dass die Unternehmer jetzt zur Umsetzung von bestimmten Punkten verpflichtet sind. Die individuelle Freiheit ist ein wichtiger Aspekt, den keiner der interviewten Personen aufgeben möchte.²⁰⁴

²⁰⁰ Vgl. Interview A

²⁰¹ Vgl. Interview A

²⁰² Vgl. Interview D

²⁰³ Vgl. Interview A, D

²⁰⁴ Vgl. Interview B, C, D

Die Struktur der Handhabung von Konflikten ist noch ungeklärt. Sollte es zu einer Unstimmigkeit kommen, so würde diese Thematik zuerst in der Gruppe angesprochen werden, denn es geht um den ehrlichen Umgang miteinander.²⁰⁵

Ein Potential für Konflikte ist die Bewertung der Unternehmen auf Qualität, die im Zuge der Umstrukturierung erfolgen muss. Die Geschäfte müssen besichtigt werden und es muss beurteilt werden, ob sie den Voraussetzungen entsprechen. Dies ist beispielsweise eine Problematik deren Thematisierung gerne vermieden wird.²⁰⁶

11.11 Umsetzungsprozess

Damit das Ziel des Konstrukts United Optics umgesetzt werden konnte, wurden bestimmte Aufgabenstellungen definiert wie die Entwicklung eines Kommunikations-Konzeptes, die Übereinstimmung von Marke, Unternehmen und Produkten und die Gestaltung der Geschäfte. Weiters sollte ein ideales Modell eines Geschäfts erarbeitet werden und wieder erkennbare Elemente kreiert werden. Schließlich sollte die Umsetzung der erarbeiteten Strategie in den Geschäften erfolgen und die Bildung der internen Arbeitsgruppen entschieden werden.²⁰⁷

Das erste dafür angesetzten Treffen war ein Start-Meeting, während dem die Grundlagen erarbeitet werden sollten wie Rechte, Pflichten, Finanzierung, Beteiligungen an der United Optics GmbH, Stimmrechte, Expansion und Know-How Weitergabe an neue Partner. Zusätzlich sollten die Personen im Board bestimmt werden und sich die Teams nach Personen und Themen zusammensetzen. Die nächsten Treffen waren Arbeits-Meetings der Marken-Teams worauf alle 2 Monate ein Check-Point-Meeting, zur Abklärung, ob Projekte realisiert werden oder nicht, folgen sollte.²⁰⁸

Teile dieses Vorhabens wurden umgesetzt und andere müssen sich noch weiter entwickeln oder wurden verworfen. Die aktuelle Situation des Netzwerks sieht

²⁰⁵ Vgl. Interview A, C, D

²⁰⁶ Vgl. Interview D

²⁰⁷ Vgl. Vista 2007, Arbeitsentwurf C

²⁰⁸ Vgl. Vista 2007, Arbeitsentwurf C

folgendermaßen aus: Die Aufgaben, die dem Board zugeordnet werden, kann das Board nicht übernehmen, da es zu viele sind und die anderen Mitglieder in ihrer Entscheidungskompetenz markant eingeschränkt werden. Bei der Erstellung wurden die Aufgaben des Geschäftsführers und die der Arbeitsgruppen ebenfalls gedanklich dem Board zugewiesen. Das Konzept wurde abgeändert, aber bis jetzt liegt noch keine detaillierte neue Form vor. Es steht jedoch fest, dass das Board eine Überwachungs- sowie eine Leitungsfunktion einnehmen wird.²⁰⁹

Momentan wird an der Ausarbeitung des Gesellschaftsvertrags gearbeitet. Es wurden in den letzten Meetings hauptsächlich Thematiken wie die Durchgriffsgewalt und deren Problematik besprochen und weiters am Markenhandbuch gearbeitet.²¹⁰

Die Umsetzung braucht vor allem in der Weitergabe an die Mitarbeiter Zeit. Das setzen einer baldigen Deadline für alle ist kritisch zu betrachten, da nicht alle Unternehmen sich in der gleichen Umsetzungsphase befinden. Die Umsetzung darf auch nicht zu abrupt erfolgen. Das Setzen eines zeitlichen Rahmens ist jedoch von großer Bedeutung, da es eine Orientierungshilfe bietet. Eine Abstimmung des Zeitrahmens auf die jeweilige individuelle Phase ist daher eine Möglichkeit.²¹¹

12 Exkurs: Optikverbunde in der Schweiz

In der Optikbranche sind Verbunde sehr häufig. Sie können unter anderem in Form von Einkaufsgemeinschaften oder Werbegemeinschaften auftreten. Manche Verbände vereinen auch mehrere dieser Vorteile in sich. Es sollen hier exemplarisch drei Beispiele aus der Schweiz gegeben werden.

In der Schweiz gibt es beispielsweise das Team 93, das eine eingetragene Genossenschaft ist und 110 Mitglieder aufweist. Dieser Verbund arbeitet in den Bereichen der Marketing, der Produkte, des Einkaufs, des Personals und der

²⁰⁹ Vgl. Vista 2007, Informationsübermittlung

²¹⁰ Vgl. Vista 2007, Informationsübermittlung

²¹¹ Vgl. Interview D

Weiterbildung zusammen und sieht die Stärke im Austausch von Informationen und der Bildung von Synergien.²¹²

Weiters gibt es die Dynoptic Partner AG, die mehr als 100 Geschäftsstellen in der Gesamtschweiz aufweisen kann und ebenfalls die Vorteile aus dem gemeinsamen Einkauf und Marketing sowie dem Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Kommunikation nutzt. Dynoptic bietet außerdem Weiterbildungen, eine Eigenkollektion und Marktanalysen zur Bestimmung der Bedürfnisse der Kunden an.²¹³

Als weiteres Beispiel ist das Unternehmen Optic2000 zu nennen, das ursprünglich aus Frankreich kommt. Optic2000 ist in der Schweiz ein Franchising-Unternehmen und arbeitet mit unabhängigen Fachgeschäften als Franchisenehmer zusammen. Es werden, ähnlich wie bei United Optics, Namenszusätze auf den Logos verwendet, die auf die Inhaber schließen lassen. Optic2000 ist 1998 aus der Anfrage von Schweizer Optikern bei einem französischen Unternehmen entstanden, wobei mittlerweile 37 Geschäfte in der Schweiz diesem Netzwerk angehören.²¹⁴

²¹² Vgl. Team 93 2007, Homepage

²¹³ Vgl. Dynoptic 2007, Homepage

²¹⁴ Vgl. Optic2000 2007, Homepage und Email

Teil IV: Diskussion und Zusammenfassung

Auf Grundlage der geführten Interviews hat sich folgendes gezeigt:

Eine Kooperation von selbständigen Marktteilnehmern in der Optikbranche bringt Vorteile für jeden einzelnen vor Ort. Eine weitere Effizienzsteigerung kann nur eine stärkere Kooperation mit gemeinsamem Außenauftritt bringen.

Die Strukturveränderung im Handel und in der Augentoptik durch verstärktes Auftreten von Kettenbetrieben verändert auch das Käuferverhalten. Der Strukturwandel geht Hand in Hand mit der Veränderung des Käuferverhaltens. Vor allem jüngere Zielgruppen tendieren zu Markennamen. Unternehmergeführte Einzelbetriebe vor Ort werden nicht als Marke wahrgenommen. Großvertriebsformen mit starkem überregionalen Werbeauftritt suggerieren Markenkompetenz, große Auswahl und Preiskompetenz. Der Marktanteil der Filialbetriebe hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Einzelunternehmen wird automatisch der Begriff der guten Leistung, aber des überzogenen Preises zugewiesen. Die emotionale Preiswahrnehmung liegt beim Einzelunternehmen höher als bei den Filialisten. Der Vorteil des lokalen Einzelunternehmens durch starke persönliche Präsenz kann in einer Kooperation erhalten bleiben im Gegensatz zur Einbringung in einen Filialbetrieb.

Eine Kooperation, die nach außen unter einer gemeinsamen Dachmarke auftritt, kann die Wahrnehmung einer Kette erzeugen. Einem Kettenbetrieb wird in der Augentoptikbranche eine hohe Marken- und Preiskompetenz zugesprochen. Einem einzelnen Fachoptiker wird hingegen eine hohe Fachkompetenz und Beratungsleistung zugetraut. Durch die Änderung der Struktur von einem losen Netzwerk mit Einzelauftritt zu einer strategischen Kooperation unter einer Dachmarke können die Unternehmen beide Vorteile nutzen. Damit ergibt sich sogar ein Vorteil gegenüber reinen Filialbetrieben.

Eine Strukturveränderung vom unverbindlichen Zusammenschluss zu einer konkreteren Organisationsform in Art einer GmbH ist vorgesehen. Somit sind die Verantwortlichkeiten, Anteile und Rechte deutlicher geregelt. Die Gründungsidee der Vista hat sich im Gegensatz zu anderen Kooperationen deutlich unterschieden. Sie hat

sich nicht gebildet und sich dann Unternehmer als Kunden gesucht, sondern ist aus dem Interesse einiger Einzelunternehmen am gemeinschaftlichen Miteinander entstanden. Die Vista war von Anfang an Auftragnehmer der Gemeinschaft. Es wurde bewusst keine hierarchische Führung gewählt um den unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitglieder gerecht zu werden. Alle Akteure des Netzwerks sind Inhaber von unternehmergeführten Betrieben, die es gewohnt sind eigenverantwortlich zu handeln. Die Kompetenzen einzuschränken würde eine Limitierung der Kreativität bedeuten. Die Überführung der flachen Führungsstruktur in ihrem Wirken in die neue Organisationsform, ist eine Herausforderung im Interesse der Motivation der Mitglieder.

Durch die gestiegenen zukünftigen Aufgaben in dem komplexer werdenden Netzwerk wird ein Aufteilen der Aufgaben notwendig. Trotzdem bleibt die Mitsprache aller Teilnehmer wichtig.

In den 14 Jahren in denen das Netzwerk besteht, wurde durch die Gesamtheit der Prozesse so viel Vertrauen gebildet, dass es zu diesem nächsten Schritt kommen kann. Somit kann diese Strukturveränderung überhaupt möglich sein. Die Einzelfähigkeiten kommen durch die neuen Arbeitsgruppen an geeigneter Stelle zum Tragen. Andererseits können ungeliebte Aufgaben von anderen erledigt werden.

Erstmals wird ein innerer Kreis definiert, der aus den Gründungsmitgliedern besteht. Diese Formalisierung der Struktur schafft Klarheit für das Netzwerk. Die Struktur hat sich über Jahre durch die persönlichen Initiativen der Teilnehmer so geformt, das dadurch eine hohe gegenseitige Akzeptanz gegeben ist.

Die Angst vor dem Verlust der Einzelkompetenz im Netzwerk war groß. Die Einzelkompetenz wird zwar eingeschränkt, kompensiert sich jedoch mit einer gemeinschaftlichen Kompetenz. Durch das Zusammenspiel der einzelnen hochkompetenten Teilnehmer ergibt sich in Summe eine höhere Leistung, als die einzelne Leistung ausmachen würde. Der gemeinsame Nutzen des Inputs aller und die Ausarbeitung durch die Organisation bringen jedem einzelnen nach außen Wettbewerbsvorteile.

Das Netzwerk ist und bleibt prozessorientiert und ist kein statisches Gefüge. Aus diesem Grund sind die Einzelunternehmen mit ihren Fähigkeiten bestimmend beteiligt. Damit bleibt das Netzwerk in seiner Struktur lebendig, marktorientiert und expansionsfähig. Das Netzwerk ist durch die regionale Verbundenheit nah am Markt und kann sich durch die flache Organisationsstruktur flexibel dem Markt anpassen.

13 Limitierungen

Aus Zeitgründen konnte nur eine geringe Anzahl an Interviews durchgeführt werden. Interessant wäre weiters die Sicht der der größeren Netzwerkteilnehmer gewesen, denen viele Betriebsstellen gehören.

Weiters befindet sich die Struktur des Netzwerks noch im Wandel und ist einem fortwährenden Prozess unterworfen. In dieser Diplomarbeit konnten leider nur Teile der strukturellen und inhaltlichen Veränderung aufgezeigt werden. Es wäre interessant gewesen diesen Vorgang noch weiter zu beobachten.

14 Ausblick

Es handelt sich bei dieser Fallstudie um die Beschreibung einer einzelnen Fallstudie, die außerdem gewisse Besonderheiten aufweist. Durch den Vergleich mit einem Verbund anderer Fachoptikergeschäfte wie beispielsweise der Einkaufs- und Marketinggemeinschaft Opticon oder mit Pearle, die mit einem Franchisekonzept arbeiten, wären Rückschlüsse auf die Struktur und Trends in der Branche möglich.

Der Prozess ist gerade in der wichtigen Konsolidierungsphase. Die Grundstrukturen sind klar, aber noch nicht fertig ausformuliert. Die Findung der Gemeinsamkeiten ist auf einem so hohen Niveau angelangt, womit die Vertragsausfertigung und Ratifizierung gesichert erscheint. Eine gemeinsame Willenserklärung in schriftlicher Form liegt mit nur einer Ausnahme bereits vor. Die Entscheidungsqualität wird wichtiger bewertet, als die relative Geschwindigkeit. Zeithorizont für die Vertragsunterzeichnung ist Jänner 2008. Die Umsetzung der Dachmarke als Wiedererkennung ist für die erste Jahreshälfte 2008 realistisch ins Auge gefasst.

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung könnten weiters durch eine quantitative Befragung erweitert werden. Die Richtung der Untersuchung könnte beispielsweise noch mehr in die Struktur des Netzwerks gehen. Wo sind die einzelnen Mitglieder positioniert? Welche Rollen nehmen sie ein? Aus den jeweiligen Aufgaben wäre z.B. eine Kategorienbildung bzw. eine Gruppeneinteilung möglich, die die Position genauer bestimmt.

Literaturverzeichnis

Artikel

Ahlström-Söderling, Ragnar (2003): SME strategic business networks seen as learning organisations. In: Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(4), S.444-454.

Ebers, Mark; Jarillo, J. Carlos (1997): The construction, forms, and consequences of industry networks. In: International Studies of Management & Organization, 27(4), S.3-21.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: The Academy of Management Review, 14(4), S.532-550.

Granovetter, Mark S. (1973): The strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology, 78(6), S.1360-1380.

Human, Sherrie E.; Provan, Keith G. (1997): An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. In: Academy of Management Journal, 40(2), S.368-403.

Jarillo, J. Carlos (1988): On strategic networks. In: Strategic Management Journal, 9(1), S.31-41.

Orton, J. Douglas; Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems. A Reconceptualization. In: Academy of Management Review, 15(2), S.203-223.

Schöne, Roland; Freitag, Matthias (2000): Wissensmanagement in KMU-Netzwerken. Grundlagen und erste Befunde. Technische Universität Chemnitz, Mittelstandszentrum. Beitrag zu den Dresdner Innovationsgesprächen 29.-30. Juni 2000, Dresden, S.1-18. <http://home.arcor.de/mafr/dd2000.pdf> (12.08.07)

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2003): Knowledge, Trust and Control. In: International Studies of Management & Organization, 33 (2), S.69-99.

Wincent, Joakim (2005): Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), S.437-453.

Bücher

Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich. Berlin/Heidelberg: Springer.

Bachmann, Reinhard (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.107-125.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2001): Strategisches Management. 3. neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hg.) (2005): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer.

Dammer, Ingo (2005): Gelingende Kooperation („Effizienz“) In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hg.) (2005): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer, S.37-47.

Flohr, Eckhard; Frauenhuber, Waltraud; Liebscher, Christoph; Wildhaber, Christoph (Hg.) (2003): Franchising. Die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern – Wachstum beschleunigen. 2. völlig überarbeitete Auflage. Wien: Manz.

Howaldt, Jürgen; Ellerkmann, Frank (2005): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hg.) (2005): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer, S.23-36.

Jansen, Dorothea (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 2. erweiterte Auflage. Opladen: Leske + Budrich.

Killich, Stephan (2005): Kooperationsformen. In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hg.) (2005): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer, S.13-22.

Killich, Stephan; Kopp, Ralf (2005): Wirksames Wissensmanagement in Netzwerken. In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan; Loose, Achim (Hg.) (2005): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer, S.49-61.

Köhler Gottfried (1998): Führen von Klein- und Mittelstandsbetrieben. Praktischer Leitfaden zur Führung, Planung, Organisation. 2. aktualisierte und erw. Aufl. Wien: Ueberreuter.

Nicholson, Nigel; Cooper, Cary L. (Hg.) (1997): The Blackwell encyclopedic dictionary of organisational behaviour. Cambridge: Blackwell (=The Blackwell encyclopedia of management, Band 6).

o.A. (2000): Gabler Wirtschaftslexikon K – R, 15. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Staber, Udo (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken. Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.58-87.

Strauss, Anselm L. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. München: Fink.

Sydow, Jörg (1995) [1992]: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 3. Nachdruck. Habil.Schrift 1991/92 Freie Universität Berlin (=Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 100).

Sydow, Jörg (2006): Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hg.) (2006): Management von Netzwerkorganisationen. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S.387-472.

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken. Komplexität und Reflexivität. In: Ortmann, Günter; Sydow, Jörg (Hg.) (2001): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Gabler, S.129-142.

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (1997) [1994]: Management interorganisationaler Beziehungen. Unveränderter Nachdruck der 1. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.1-21.

Yin, Robert K. (1993): Case study research. Design and methods. Revised Edition. Newbury Park: Sage (= Applied social research methods series, Bd. 5).

Internetquellen

Dynoptic (2007): Homepage,

<http://www.dynoptic.ch/index.cfm?tem=1&spr=1&hpn=2&sbn=2> (13.11.07)

Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und

Mustererklärung. http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf (01.09.07).

Fielmann (2007): Homepage, <http://www.fielmann.at> (05.11.07)

Hartlauer (2007): Homepage, <http://www.hartlauer.at/jsp/shop/ShopStarter.jsp>
(05.11.07)

Meyers Lexikon <http://lexikon.meyers.de/meyers/Kooperation>, Stand: 22.02.07

Optic 2000 (2007): Homepage, <http://www.optic2000.ch/WHO/CHD/default.asp>
(15.10.07)

Opticon (2007): Homepage, <http://www.augenauf-optiker.at/opticon.html> (15.11.07)

Pearle (2007): Homepage, <http://www.pearle.at> (05.11.07)

Team 93 (2007): Homepage, <http://www.team93.ch> (13.11.07)

Andere Quellen

Institute of Brand Logic (2007): Die strategische Erfolglogik von United Optics.
Errichtung Markenboard und Markenteams. Präsentation.

Mindtake New Media Consulting (2007): Motive Bezüglich der Wahl eines Optikers
und Brillenkauf. Präsentation.

Optic2000 Schweiz (2007): Email von Silvia von Arx, Geschäftsstellenleiterin
Optic2000 Schweiz (21.11.07)

Vista (2005): Vista-Grundsätze

Vista (2006): Anteile Anbieter am Markt. Arbeitsunterlage (A).

Vista (2006): Projekt und Logonutzung United Optics. Arbeitsunterlage (B).

Vista (2007): Organisation United Optics. Arbeitsunterlage (C).

Vista (2007): Informationsübermittlung aus laufendem Prozess durch Christian Müller
(21.11.07)

WKO Bundesinnung der Augen- und Kontaktlinsenoptiker (2006): Brancheninfo-Blatt
der Bundesinnung der Augen- und Kontaktlinsenoptiker, S.1-2.

Interviews

	Interviewpartner	Personeninfo	Interview
A	Mag. Joachim Stockinger	Geschäftsführer Vista Mehrheitseigentümer Stockinger Optik in Wels, OÖ Gründungsmitglied	14.09.07 Dauer: 2 Stunden
B	Christian Müller	Eigentümer Müller Optik Feldkirch und Rankweil, Vlb. Gründungsmitglied	21.10.07 Dauer: 50 min
C	Klaus Simma	Eigentümer Simma Optik Andelsbuch, Vlb.	02.11.07 Dauer: 30 min
D	Brigitte Kuschinsky	Mehrheitsgesellschafterin Optiker Nitsch Spittal an der Drau, Kärnten	02.11.07 Dauer: 50 min

Die Interviews sind auf Anfrage bei der Autorin einsehbar.

Anhang

Lebenslauf

Zur Person

Juliette Müller

Email: a_juliette@hotmail.com

Geburtsdaten: 30.05.1982 in Feldkirch

Staatsbürgerschaft Österreich

Schulische und universitäre Aus- und Weiterbildung

09/96 – 06/00	Bundesoberstufenrealgymnasium Feldkirch
10/01 – 11/07	Magisterstudium Internationale Betriebswirtschaft an der Universität Wien Schwerpunkte: Organisation und Internationales Marketing
10/03 – 11/07	Bakkalaureatsstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien Schwerpunkte: Werbung und Kommunikationsforschung
01/05 - 06/05	Auslandssemester Internationale Betriebswirtschaft an der School of Economics and Management, University Lund, Schweden
seit 09/07	Bachelorstudium Optometrie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten, Schweiz

Berufliche Erfahrung und Weiterbildung

10/00 - 06/01	Auslandsaufenthalt Aupair, Frankreich
1998 - 2006	Ferialpraktikas Sommermonate (ein-, zweimonatig), Müller Optik, Feldkirch
03/99 - 06/99 08/99 - 06/00	Praktikum geringfügig, Müller Optik, Feldkirch
10/99	Seminar Basiswissen Augenoptik einwöchig, VISTA-Akademie, Absam
03/04 - 06/04 10/04 - 01/05	Praktikum Sehtraining Optik Spellitz, Wien
03/07 – 08/07	Praktikum Müller Optik, Feldkirch

Abstract

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit Aspekten aus einem Netzwerk von Klein- und Mittelbetrieben. Die gewählte Fallstudie ist ein Netzwerk von Fachoptikerbetrieben in Österreich. Dieses Netzwerk befindet sich in einem Prozess der Umstrukturierung, da es nach außen in Erscheinung treten möchte. Der Nutzen einer Kette, der durch Größe erreicht werden soll, wird mit den Vorteilen eines Klein- und Mittelbetriebs kombiniert.

Die zentralen Fragestellungen beschäftigen sich mit dem Management des Netzwerks. Es stellt sich die Frage wie und von wem das Netzwerk gemanagt wird. Weitere Punkte sind die Organisation des Netzwerks und die Nutzung der Kooperation als Strategie. Weiters ist der Veränderungsprozess sowie dessen Gründe und Ablauf von Interesse.

Die Idee für das Thema ergab sich auf Grund des persönlichen Umfelds und der beruflichen Ausrichtung. Diese Vertriebsform ist eine Alternative zur Globalisierung in Richtung Kapitalgesellschaften.

Auf Grund des im Fluss befindlichen Prozesses wurde die Grounded Theory verwendet. Mit dieser Methode ist es möglich sich dem Thema auf anzunähern. Die gewählte Fallstudie entbehrt Vergleichbarkeiten und ist auf den Prozess ausgerichtet.

Die neue Kooperation verändert den Marktauftritt der Teilnehmer wesentlich. Durch die Anpassung der Strukturen an die neuen Aufgaben, wurden im Grunde genommen bestehende Entscheidungsstrukturen adaptiert und verdeutlicht. Die Struktur der gemeinsamen Beteiligung bleibt erhalten. Das Netzwerk bietet eine große Chance für die KMUs sich aktiv am Wettbewerb zu beteiligen und ihr längerfristiges Überleben zu sichern.