universität wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Wissenstransfer und Vertrauen in Franchisenetzwerken: eine empirische Studie anhand österreichischer Franchiseunternehmen “

Verfasserinnen

Lisa Derfler
Marlene Haberzettl

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Juni 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 157
Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS V

ABBILDUNGSVERZEICHNIS VI

TABELLENVERZEICHNIS VII

1 EINLEITUNG 1

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung der Arbeit 1

1.2 Begriffliche Abgrenzungen 2

1.2.1 Franchisingnetzwerke 2

1.2.2 Wissen und Wissensarten 3

1.2.3 Wissensmanagement 4

1.2.4 Wissenstransfer 4

1.2.5 Vertrauen 5

1.3 Methodische Vorgangsweise 6

2 WISSENSTRANSFER ALS ZENTRALER BAUSTEIN DES WISSENSMANAGEMENTS 8

2.1 Allgemeine Wissensmanagementansätze 8

2.1.1 Überblick 8

2.1.2 Wissensentstehungskonzept von Nonaka und Takeuchi 8

2.1.2.1 Überblick 8

2.1.2.2 Das SECI-Modell 9

2.1.2.3 Das Konzept „Ba“ 12

2.1.2.4 Wissensvermögenswerte 13

2.1.3 Wissensdimensionen nach Zander und Kogut 16

2.1.4 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt 18

2.2 Wissenstransferansätze 22
2.2.1 Überblick 22
2.2.2 Information Richness Theorie 23
2.2.2.1 Das Grundkonzept von Daft und Lengel 23
2.2.2.2 Erweiterungs- bzw. Kritikansätze der IR-Theorie 25
2.2.3 Wissenstransfer nach Albino, Garavelli und Schiuma 29
2.2.4 Wissenstransferstrategien nach Hansen, Nohira und Tierney 31
2.2.5 Das Phasenmodell des Wissenstransfers 32
2.2.5.1 Das Rahmenwerk von Krogh und Köhne 32
2.2.5.2 Das Phasenmodell als Gestaltungsmodell des Wissenstransfers im Franchisenetzwerk 34
2.2.6 Wissenstransferkonzept nach Inkpen und Dinur 35

2.3 Einflussfaktoren des Wissenstransfers 37
2.3.1 Überblick 37
2.3.2 Charakteristik des zu transferierenden Wissens als Einflussfaktor 37
2.3.3 Dem Wissenssender zugrundeliegende Einflussfaktoren 38
2.3.4 Dem Wissensempfänger zugrundeliegende Einflussfaktoren 39
2.3.5 Kontextspezifische Einflussfaktoren 40

2.4 Franchisespezifische Wissenstransfermechanismen 42
2.4.1 Überblick 42
2.4.2 Informations- und Kommunikationsinstrumente 42
2.4.3 Franchisenehmertreffen und Franchisenehmergremien 44

3 VERTRAUEN ALS EINFLUSSFAKTOR DES WISSENSTRANSFERS IN UNTERNEHMENSNETZWERKEN 47

3.1 Einleitung – die ökonomische Bedeutung von Vertrauen 47

3.2 Vertrauen in Unternehmensnetzwerken 48
3.2.1 Vertrauensentstehung und –erhaltung in Unternehmensnetzwerken 48
3.2.1.1 Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen 48
3.2.1.2 Vertrauen und Risiko 50
3.2.1.3 Vertrauensfördernde Struktureigenschaften in Unternehmensnetzwerken 50

3.2.1.4 Bildung eines vertrauensbewussten Managements in Unternehmensnetzwerken 51
3.2.2 Die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken 52
3.2.2.1 Vertrauen als Schutzmechanismus für die Entstehung opportunistischen Verhaltens 54
3.2.2.2 Die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen 55
3.2.3 Wirkungen des Vertrauens in Unternehmensnetzwerken 56
3.2.3.1 Überblick 56
3.2.3.2 Kommunikation 56
3.2.3.3 Kooperation 56
3.2.3.4 Koordination und Konfliktregelung 57
3.2.4 Objekte des Vertrauens 58
3.2.4.1 Überblick 58
3.2.4.2 Personales Vertrauen 58
3.2.4.3 Systemvertrauen 58
3.2.5 Vertrauen als Organisationsprinzip 59
3.2.6 Vertrauen vs. Kontrolle 61
3.2.7 Vertrauen – die Kehrseite 63

3.3 Vertrauen und Wissenstransfer 63
3.3.1 Der Effekt von Vertrauen auf den Transfer von Wissen 63
3.3.2 Voraussetzungen für Vertrauen beim Wissenstransfer 65
3.3.3 Vertrauen in Wissenstransfersituationen 66
3.3.4 Die Bindung der Akteure und ihre Auswirkung auf den Wissenstransfer 68
3.3.5 Wissenstransfer und Vertrauen auf Individual- bzw. Organisationsebene 69
3.3.5.1 Vertrauen auf Individual- und Organisationsebene 69
3.3.5.2 Wissenstransfer und Vertrauen auf Organisationsebene 70
3.3.5.3 Anpassung des Wissens und Vertrauen auf Individualebene 70
3.3.6 Die Wirkung von Vertrauen in der Information Richness Theorie 71

4 ABLEITUNG DER HYPOTHESEN AUS DEN THEORETISCHEN GRUNDLAGEN 73

5 EMPIRISCHE STUDIE: WISSENSTRANSFER UND VERTRAUEN IN ÖSTERREICHISCHEN FRANCHISENETZWERKEN 76

5.1 Methodik 76

5.1.1 Stichproben- und Fragebogenanalyse 76

5.1.2 Variablenanalyse 78

5.2 Datenanalyse 80

5.2.1 Häufigkeitsanalyse 80

5.2.2 Faktorenanalyse 85

5.2.3 Regressionsanalyse 88

5.2.3.1 Hypothesen 1a und 1b 88

5.2.3.2 Hypothesen 2a und 2b 92

5.2.3.3 Hypothesen 3a und 3b 94

5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse 98

6 SCHLUSSBETRACHTUNG 100

7 LITERATURVERZEICHNIS 102

APPENDIX 109

Zusammenfassung 109

Lebensläufe 110

Aufteilung der Arbeit 112

Fragebogen 113

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
COD	Codifiability
d.h.	das heißt
Erfa	Erfahrungsaustausch
et al.	et alii/et aliae
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fort folgende
FG	Franchisegeber
FN	Franchisenehmer
HIR	High Information Richness
Hrsg.	Herausgeber
IR	Information Richness
LIR	Low Information Richness
Nr.	Nummer
S.	Seite
SECI	Sozialisation, Externalization, Combination, Internalizaiton
SEC	Sector
SPSS	Superior Performing Software System
TEACH	Teachability
OLS	Ordinary Least Squares
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Der SECI Prozess 9
Abbildung 2: Die vier Arten des Ba 12
Abbildung 3: Kategorien der Wissensvermögenswerte 14
Abbildung 4: Prognostizierte Vorzeichen der unabhängigen Variablen 17
Abbildung 5: Bausteine des Wissensmanagements 18
Abbildung 6: Hierarchie der Medienreichhaltigkeit 24
Abbildung 7: Komponenten des Wissenstransferprozesses 30
Abbildung 8: Phasen des Wissenstransfers 33
Abbildung 9: Klassifikationsrahmen des Wissenstransfers 36
Abbildung 10:Vertrauenstypen des Wissenstransfers 67
Abbildung 11: Art des Franchisebetriebs 77
Abbildung 12: Umsätze der Franchiseunternehmen 77
Abbildung 13: Übertragung von Informationen zwischen FG und FN 81
Abbildung 14: Häufigkeit der Tagungen in Tage/Jahr 81
Abbildung 15: Übertragung neuer Informationen von der Zentrale an FN 82
Abbildung 16: Übertragung des System-Know-hows von FG an FN 83
Abbildung 17: Grundschulung bei Eröffnung 83
Abbildung 18: Verwendung von Email 84
Abbildung 19: formelle Treffen zwischen FG und FN 84

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Hauptachsen Faktorenanalyse 85
Tabelle 2: rotierte Faktormatrix für COD und TEACH 86
Tabelle 3: Cronbach's Alpha von COD 87
Tabelle 4: Cronbach's Alpha von TEACH 87
Tabelle 5: Cronbach's Alpha von HIR 87
Tabelle 6: ANOVA Berechnung zur Hypothese 1a HIR 89
Tabelle 7: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1a HIR 89
Tabelle 8: Modellzusammenfassung zur Hypothese 1a HIR & Kontrollvariablen 90
Tabelle 9: ANOVA Berechnung zur Hypothese 1a HIR & Kontrollvariablen 90
Tabelle 10: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1a HIR & Kontrollvariablen 90
Tabelle 11: Modellzusammenfassung zur Hypothese 1b LIR_INTERNET 91
Tabelle 12: ANOVA Berechung zur Hypothese 1b LIR_INTERNET 91
Tabelle 13: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1b LIR_INTERNET 91
Tabelle 14: ANOVA Berechnung 1b LIR_KLASSISCH 92
Tabelle 15: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1b LIR_KLASSISCH 92
Tabelle 16: Häufigkeit von Tagungen der Institutionen 93
Tabelle 17: Regressionskoeffizienten zu den Hypothesen 2a und 2b 94
Tabelle 18: Modellzusammenfassung zu den Hypothesen 3a und 3b HIR 95
Tabelle 19: Regressionskoeffizienten zur zu den Hypothesen 3a und 3b HIR 95
Tabelle 20: Modellzusammenfassung zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_INTERNET 96
Tabelle 21: Regressionskoeffizienten zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_INTERNET 96
Tabelle 22: Modellzusammenfassung zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_KLASSISCH 97
Tabelle 23: Regressionskoeffizienten zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_KLASSISCH 97

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung der Arbeit

Das Themengebiet Wissensmanagement wurde in den letzten Jahren sowohl auf theoretischer, als auch praktischer Hinsicht vielfach diskutiert. Immer mehr Unternehmen sehen das Wissensmanagement als fixen Bestandteil der Unternehmensführung an, denn nur durch das Management der organisationalen Wissensbasis können nationale und internationale Wettbewerbsvorteile erzielt bzw. aufrechterhalten werden.[1] Daher kann der Ressource Wissen eine besonders wichtige, strategisch signifikante Rolle in einer Organisation zugesprochen werden. Unternehmen müssen neues Wissen intern und extern generieren und dieses anschließend transferieren. Besonders Letzteres wird als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagementprozesses angesehen. Die Auseinandersetzung mit dem Transfer von Wissen stellt eine schwierige und herausfordernde Aufgabe dar und soll deshalb in dieser Arbeit näher erläutert werden. Es bestehen verschiedene Modelle zum Wissenstransfer. So behandeln zum Beispiel Inkpen und Dinur den Wissenstransfer in internationalen Joint Ventures. Auch Vertrauen und dessen Einfluss auf den Wissenstransferprozess wird in der Literatur sehr häufig diskutiert. Jedoch wurde die Erforschung des Wissenstransfers und die Bedeutung von Vertrauen in Franchisenetzwerken bisher in der Literatur nur sehr unzureichend durchgeführt. Außerdem wird in keiner der Arbeiten die Charakteristik des Wissens bzw. der Grad des Vertrauens mit den zum Transfer verwendeten Mechanismen in Zusammenhang gebracht.

Insbesondere in Franchisenetzwerken kommt dem Wissenstransfer und dem Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer große Bedeutung zu. „Franchising ist eine spezielle Form der langfristigen vertraglichen Kooperation rechtlich selbständiger Unternehmen.“[2] Nur durch eine optimal Wissensweitergabe bzw. Wissensaustausch zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer können die Vorteile eines Franchisenetzwerks realisiert werden. Herrscht kein Vertrauen zwischen den beiden Parteien, so wird der Prozess des Wissenstransfers erschwert bzw. kann es oftmals auch zum Scheitern einer Franchisekooperation kommen.

[1] Vgl. Al-Laham (2005), S. 467.
[2] Blaich (2004), S. 3.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Transfer von Wissen und den Einfluss des Vertrauens auf diesen Prozess in Franchisenetzwerken zu untersuchen. Besonderes Augenmerk wird auf die zum Wissenstransfer verwendeten Mechanismen bzw. Institutionen und deren Zusammenhang mit dem Faktor Vertrauen gelegt. Dies basiert großteils auf der Grundlage der Information Richness Theorie von Daft und Legel. Auf Basis der aus der empirischen Studie gewonnenen Ergebnisse, die durch die Befragung österreichischer Franchiseunternehmen erlangt wurden, soll geklärt werden, ob diese tatsächlich mit jenen der in der Theorie vorzufindenden Wissenstransfer- und Vertrauensansätzen übereinstimmen.

1.2 Begriffliche Abgrenzungen

1.2.1 Franchisingnetzwerke

Franchisenetzwerke stellen eine besondere Form von Unternehmensnetzwerken dar. Hauptgegenstand des Franchisings ist ein vollständiges Geschäftskonzept, das der Franchisegeber dem Franchisenehmer in einer langfristigen vertikalen Kooperation zur Verfügung stellt. Dabei wird das Geschäftskonzept des Franchisegebers mit dem Unternehmertum des Franchisenehmers verknüpft. Der Franchisenehmer ist folglich zur Führung der Marke des Franchisesystems sowie zur Nutzung des Geschäftskonzepts berechtigt und bleibt sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbstständig.

Zu Beginn ist der Franchisegeber dazu verpflichtet, sein System-Know-how zu übermitteln und muss dann laufend verschiedenste Dienst- und Unterstützungsleistungen (wie z.B. Leistungen im Marketingbereich, Leistungen im Einkauf und in der Logistik etc.) erbringen. Im Gegenzug dazu erhält der Franchisegeber vom Franchisenehmer anfänglich eine Eintrittsgebühr einerseits und eine laufende Gebühr für die diversen Dienst- und Unterstützungsleistungen andererseits.

Außerdem hat der Franchisegeber ein Weisungs- und Kontrollrecht gegenüber seinem Franchisenehmer, das sicherstellen soll, dass der Franchisenehmer das zu Verfügung gestellte Geschäftskonzept auch ordnungsgemäß nutzt bzw. einhält.[3]

[3] Vgl. Blaich (2004), S. 11 ff.

1.2.2 Wissen und Wissensarten

Der Begriff Wissen ist schwer zu definieren. Die Wissensmanagement Literatur bietet zwar eine Reihe von Ansätzen, jedoch ist es bisher nicht gelungen, eine allgemein anerkannte und akzeptierte Wissensdefinition zu schaffen. Laut Thiel ist keine einheitliche und vollständige Begriffsdefinition möglich. Vielmehr ist es denkbar, dass manche Definitionen des Wissens für verschiedene Problemstellungen angebrachter sind als andere.[4]

Auch für die Erörterung von Wissensarten und Wissensklassifikationen werden diverse Ansätze in der Literatur angeführt. So findet man zum Beispiel externes und internes Wissen, individuelles und organisationales oder explizites und implizites Wissen. Letztere Klassifikation wird wohl am häufigsten in der Managementliteratur verwendet und dient auch als Grundlage dieser Arbeit. Diese Einteilung geht auf Polanyi zurück, der feststellte, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen."[5] Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist vonnöten, um organisationales Wissen verstehen und den Wissenstransfer bestmöglich gestalten zu können.[6]

Explizites Wissen stellt Wissen dar, das in formalen, systematischen Methoden, wie zum Beispiel Regeln und Verfahrensweisen, transferiert wird. Es ist schematischer als implizites Wissen, kann in Worte gefasst werden und kann durch Handbücher, Computerprogramme, Trainingsprogrammen, etc. leichter kodifiziert bzw. artikuliert werden.[7]

Polanyi definiert implizites Wissen als nicht-verbalisierbar, intuitiv und unartikuliert. Implizites Wissen ist kontextspezifisch, hat einen persönlichen Wert und ist daher schwer zu formalisieren bzw. zu kommunizieren. Überdies ist implizites Wissen komplexer als explizites Wissen, da es auf mentaler Ebene von Individuen basiert und aus über Jahre hinweg erworbenen Erfahrungen besteht.[8]

[4] Vgl. Thiel (2002), S. 10.
[5] Polanyi (1985), S. 14.
[6] Vgl. Cavusgil/Calantone/Zhao (2003), S. 8.
[7] Vgl. Inkpen/Dinur (1998), S. 456.
[8] Vgl. Goh (2002), S. 27.

1.2.3 Wissensmanagement

Die Ressource Wissen kann nur optimal genutzt werden, wenn es zur Erreichung bestimmter Ziele einsetzt wird. Um dies ermöglichen zu können, muss das individuelle Wissen der Organisationsmitglieder mit den Organisationszielen verknüpft werden. Dazu ist das Wissensmanagement vonnöten.[9] In der Literatur finden sich diverse Begriffsdefinitionen von Wissensmanagement. Für die vorliegende Arbeit soll folgende Definition angeführt werden:

„Als Wissensmanagement werden alle Aktivitäten bezeichnet, die auf die Förderung der Wissensprozesse auf allen Ebenen der Organisation abzielen und dadurch dem Unternehmen helfen sollen, die Ressource Wissen zu erschließen und zu vermehren.“[10]

1.2.4 Wissenstransfer

Der Wissenstransfer stellt einen bedeutenden Bestandteil des Wissensmanagementprozesses dar. Für den Wissenstransfer bestehen in den verschiedenen Wissensmanagementkonzepten unterschiedliche Begriffe. *Knolwledge transfer*, *knowledge sharing*, Wissens(ver)teilung und Wissenskommunikation sind nur einige Beispiele, die dafür genannt werden können. Auch für die Definition des Wissenstransfers findet man unterschiedliche Ansätze, die zum einen das Lernproblem und zum anderen das Logistikproblem als zentrale Kernprobleme des Wissenstransfers betrachten. Thiel zum Beispiel berücksichtigt in seiner Definition weiters die dem Wissenstransfer zugrundeliegenden Ziele und kommt somit zu folgender Definition des Wissenstransfers:

„Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neune Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wissenstransfer umfasst eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente.“[11]

[9] Vgl. Blaich (2004), S. 35.
[10] Enkel (2005), S. 57.
[11] Thiel (2002), S. 32f.

1.2.5 Vertrauen

Vertrauen lässt sich nur schwer erklären und stellt eine kaum messbare Größe dar. In der Literatur findet man für den Begriff Vertrauen keine einheitliche (allgemein anerkannte) Definition. Die breite Spanne an vorhandenen Begriffsklärungen liefert eine Menge abweichender bzw. sich widersprechender Ansichten zum Thema Vertrauen.[12]
Doch gerade im letzten Jahrzehnt hat dieses sozialwissenschaftliche Konstrukt auf geradezu allen Ebenen des gesellschaftlichen Zusammenlebens an enormer Bedeutung gewonnen. Vor allem im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich befassen sich immer mehr Autoren mit diesem Thema.[13]

Vertrauen lässt sich unter anderem wie folgt definieren (dies ist jedoch nur ein kleiner Auszug der unzähligen Definitionen, die man in der Literatur findet):

„Vertrauen besteht aus der Bereitschaft deine Verwundbarkeit gegenüber einer anderen Person zu erhöhen, deren Verhalten du nicht kontrollieren kannst, in einer Situation, in der dein potenzieller Vorteil viel geringer ist als dein potenzieller Verlust, falls die andere Person deine Verwundbarkeit ausnutzt.“[14]

„Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.”[15]

„Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen.“[16]

[12] Vgl. Wurche (1994), S. 143.
[13] Vgl. Götz (2006), S. 169 f.
[14] Zand (1997), S. 91.
[15] Mayer, Davis, Schoorman (1995), S. 712.
[16] Koller (1991), S.1.

1.3 Methodische Vorgangsweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile. Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit dem Wissenstransfer als Hauptbestandteil des Wissensmanagements, danach wird der Faktor Vertrauen und dessen Einfluss auf den Wissenstransfer in Netzwerken genauer erläutert. Der letzte Abschnitt stellt die empirische Studie und dessen Analyse zum Thema Wissenstransfer und Vertrauen in österreichischen Franchisenetzwerken dar.

In der Einleitung wird die Zielsetzung dieser Arbeit dargelegt. Weiters werden begriffliche Definitionen eines Franchisenetzwerkes, des Wissensmanagements, der Wissensarten und des Vertrauens angeführt, die das grundlegende Verständnis dieser Arbeit unterstützen sollen.

Danach wird im ersten Hauptteil dieser Arbeit der Wissenstransfer als Hauptkomponente des Wissensmanagementprozesses erläutert. Zuerst werden allgemeine Wissensmanagementtheorien beleuchtet, die in der Wissensmanagementhistorie von großer Bedeutung sind. Besonders auf die Werke zur Wissensentstehung von Nonaka und Takeuchi bzw. Nonaka und Konno, die Wissensdimensionen von Kogut und Zander und auf die Bausteine des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt wird näher eingegangen.

In einem nächsten Schritt wird der Wissenstransfer erörtert. Dazu werden ausgewählte Theorien vorgestellt. Die bekannte Information bzw. Media Richness Theorie von Daft und Lengel dargestellt und die im Laufe der Jahre entwickelten Ergänzungswerke bzw. Kritikkonzepte angeführt.

Ein wichtiger Punkt stellen auch die Einflussfaktoren des Wissenstransfers dar. Es kann zwischen Charakteristik des Wissens als Einflussfaktor, personenbezogene (Wissenssender und Wissensempfänger) und kontextspezifischen Einflussfaktoren unterschieden werden.

Danach wird auf die diversen Wissenstransfermechanismen in einem Franchisesystem näher eingegangen. Diese unterteilen sich in Informations- bzw. Kommunikationsmechanismen, wie z. B. das Handbuch, Trainings oder Datenbanken, und in Franchisenehmertreffen bzw. Franchisenehmergremien. Hier sind zum Beispiel Erfa-Tagungen, Ausschüsse und der Franchisenehmerbeirat als Beispiele anzuführen.

Der dritte Hauptteil dieser Arbeit behandelt Vertrauen und dessen Einfluss auf den Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken. Im ersten Teilkapitel wird zunächst die ökonomische Bedeutung von Vertrauen näher beleuchtet. Dann folgt die generelle Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Hier wird darauf eingegangen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Vertrauen in

Netzwerken entsteht bzw. in Folge erhalten werden kann. Darüber hinaus werden die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken und die Wirkungen von Vertrauen auf die Kommunikation, Kooperation und Koordination und Konfliktregelung der Netzwerkmitglieder erläutert. Die Objekte des Vertrauens – das personale Vertrauen und das Systemvertrauen – bilden den nächsten Teil dieses Kapitels. Zudem wird die Funktion von Vertrauen als Organisationsprinzip näher beleuchtet. Das darauf folgende Teilkapitel beschäftigt sich dann mit der Relation von Vertrauen und Kontrolle. Hier wird darauf eingegangen, welche Vor- und Nachteile ein vertrauensvolles Umfeld in Unternehmen bzw. welche Auswirkungen Überwachung und Kontrolle auf die Netzwerkmitglieder oder den Unternehmensablauf im Allgemeinen haben. Der dritte Teil dieses Kapitels beschäftigt sich mit dem Vertrauen als Einflussfaktor auf den Wissenstransfer. In diesem Zusammenhang wird der generelle Effekt von Vertrauen in Wissenstransfersituationen und die Voraussetzungen hierfür diskutiert. Auch auf die Bindung der im Wissenstransfer beteiligten Akteure wird im Folgenden eingegangen. Zudem wird der Transfer von Wissen und Vertrauen auf Individual- und Organisationsebene genauer besprochen. Abschließend wird dann die Wirkung von Vertrauen in der Information Richness Theorie nach Daft und Lengel erläutert.

Nachdem die Theorie beleuchtet wurde, werden im vierten Kapitel dazu Hypothesen abgeleitet.

Das abschließende Kapitel dieser Arbeit wird von der empirischen Studie dargestellt. Hier werden die zuvor aufgestellten Hypothesen mit Hilfe des Programms SPSS überprüft. Dazu werden Häufigkeitsanalysen, Faktorenanalysen und Regressionsanalysen verwendet.

2 Wissenstransfer als zentraler Baustein des Wissensmanagements

2.1 Allgemeine Wissensmanagementansätze

2.1.1 Überblick

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Wissensmanagementtheorien, die sowohl den Begriff Wissen unterschiedlich interpretieren, als auch allgemeine Methoden des Managements differenziert betrachten. Wissensmanagementansätze lassen sich grob in eine instrumentell-technische und eine konstruktivistische Denkrichtung unterteilen. Beide Ansätze entwickelten sich aus den Theorien des organisatorischen Lernens.[17] Instrumentell-technische Ansätze sehen Wissen als Objekt. Somit kann es leicht zwischen Personen bzw. Gruppen transferiert werden. Bei konstruktivistischen Ansätzen wird Wissen als ein Prozess angesehen, der kontextgebunden ist. Wissenstransferkonzepte sind Systeme, die als Unterstützung und Förderung des organisationalen Prozesses der Wissensentwicklung, -speicherung, -transfers und -anwendung entwickelt werden.[18] Der wohl bedeutendste und meist diskutierteste Ansatz im Bereich Wissensmanagement stellt jener von Nonaka und Takeuchi dar. Auch Probst et al. entwickelten ein Konzept, dem große Bedeutung beigemessen wir. Im folgenden Abschnitt wird weiters näher auf das wichtige Modell von Kogut und Zander eingegangen, das im empirischen Teil dieser Arbeit Anwendung findet.

2.1.2 Wissensentstehungskonzept von Nonaka und Takeuchi

2.1.2.1 Überblick

Eine der ältesten und bedeutendsten Wissensmanagementtheorie stellt das Werk von Nonaka und Takeuchi bzw. Nonaka und Konno dar. Sie gehen in ihrem Werk davon aus, dass Wissen einen dynamischen Ursprung hat und nicht, wie sehr oft dargestellt, von statischer, nicht menschlicher Natur ist.[19] Um zu verstehen, wie Organisationen Wissen erzeugen ist laut den Autoren ein mehrschichtiges Wissensentwicklungsmodell notwendig, das aus 3 Stufen besteht: erstens dem SECI, einem Modell in dem die Wissensentwicklung durch

[17] Vgl. Thiel (2002), S. 25ff.
[18] Vgl. Alavi/Leidner (2001), S. 114.
[19] Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 58.

Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung entsteht. Weiters spielt das „Ba“ Konzept eine wichtige Rolle im Wissensgenerierungsprozess, da es die Plattform für die Wissensentwicklung bereitstellt. Die letzte Stufe stellen Wissensvermögenswerte dar, die ebenfalls für den Wissensgenerierungsprozess von großer Bedeutung sind. Nur wenn alle drei Komponenten aufeinander einwirken, kann die sogenannte „Wissensspirale“, die den Wissensentwicklungsprozess darstellt, funktionieren und Wissen generiert werden.[20]

2.1.2.2 Das SECI-Modell

Nonaka und Takeuchi unterstellen in ihrem Werk, dass explizites und implizites Wissen nicht unbedingt separat voneinander betrachtet werden sollte, sondern mehr als sich ergänzende Einheiten. Dabei entsteht menschliches Wissen aus den Interaktionen zwischen explizitem und implizitem Wissen. Dieser Prozess wird von ihnen als „Wissenskonversion“ bzw. „Wissensumwandlung“ betitelt. Er ermöglicht, dass die Qualität und Quantität beider Wissensarten zunimmt. Es werden vier Modi der Wissenskonversion differenziert: Sozialisierung (von implizitem zu implizitem Wissen), Externalisierung (von implizitem zu explizitem Wissen), Kombination (von explizitem zu expliziten Wissen) und Internalisierung (von explizitem zu implizitem Wissen). Abbildung 1 stellt den Wissensumwandlungsprozess mit dessen unterschiedlichen Komponenten dar.

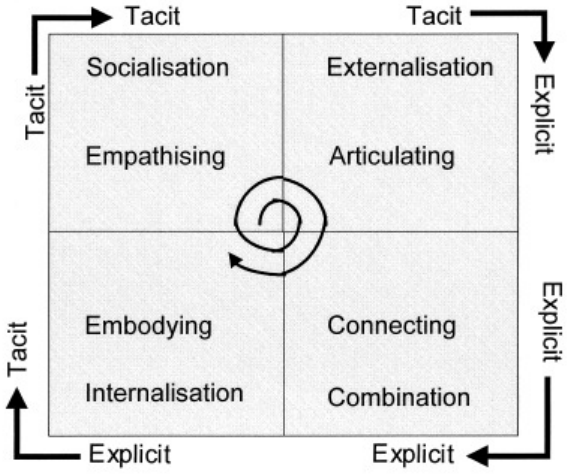


Abbildung 1: Der SECI Prozess[21]

[20] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S.493.
[21] Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 12.

Sozialisierung wird der Prozess genannt, durch den bestehendes implizites Wissen in neues implizites Wissen umgewandelt wird. Dies kann aufgrund der Kontext-Spezifität des impliziten Wissens nur dann passieren, wenn gemeinsame Erfahrungen von Individuen, die z.B. durch gemeinsame Aktionen gemacht wurden, ausgetauscht werden. Es ist wichtig hier anzuführen, dass ein Individuum in dieser Phase implizites Wissen nicht unbedingt durch Sprache umwandelt, sonder eher durch Beobachtung und Imitation. Die Lehrlingsausbildung stellt ein wichtiges Beispiel für Sozialisierung dar, denn hier erlernen die Auszubildenden implizites Wissen, das sie für ihr Handwerk benötigen, nicht nur durch Lehrbücher oder den vorgetragenen Lehrstoff, sondern eher durch praktische Erfahrungen und Imitation des Meisters. Nonaka und Takeuchi führen weiters das Beispiel von Honda an, bei dem sogenannte *„brainstorming camps"*, die informelle Treffen darstellen, durchgeführt werden. Diese Treffen werden außerhalb des Betriebs veranstaltet und sind für alle Beschäftigten frei zugänglich. Sie bieten eine gute Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen und somit implizites Wissen unter den Beschäftigten zu verbreiten.[22]
Durch die implizite Natur des Wissens, stellt die Sozialisierung einen sehr schwierigen Prozess dar. Um diesen zu unterstützen und den Austausch von implizitem Wissen voranzutreiben, ist es notwendig, dass unter den Mitgliedern einer Organisation der Stellenwert von Liebe, Fürsorge und Vertrauen gepflegt wird.[23]

Externalisierung stellt die wichtigste Form der Wissenskonversion dar. Durch die Umwandlung von implizitem Wissen in explizites wird eine Basis geschaffen, auf der Wissen transparent erscheint und unter den Organisationsmitgliedern ausgetauscht werden kann. Ein Beispiel dafür, implizites Wissen in artikulierbares Wissen umzuwandeln, wäre die Erstellung eines Handbuchs durch einen qualifizierten Arbeiter, in dem er seine spezielles Wissen und seine Fähigkeiten niederschreibt. In der Externalisierungsphase versuchen Individuen die Welt um sie herum zu rationalisieren und zu artikulieren. Kommunikation bildet den Grundstein für diesen Prozess.[24]

[22] Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 63.
[23] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S.495.; Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 9.
[24] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S. 4.

Unter ***Kombination*** versteht man den Prozess, durch den bestehendes explizites Wissen in mehr komplexeres und systematischeres explizites Wissen verwandelt wird. Individuen tauschen dabei Wissen aus und kombinieren dieses durch Dokument, Meetings, Telefonate oder andere Kommunikationsnetzwerke. Dabei kann der Prozess in drei Stufen unterteilt werden. Zuerst wird explizites Wissen entweder außerhalb oder innerhalb der Organisation beschafft und umgewandelt. Danach wird das neu errungene Wissen unter den Organisationsmitgliedern aufgeteilt. Dies kann z.B. in Form von Kommunikationsnetzwerken, Dokumenten oder Meetings erfolgen. Zuletzt, um es für die Organisation nutzbarer zu machen, wird es aufbereitet bzw. in organisationale Prozesse miteinbeinbezogen. Die Kombinationsphase kann auch im mittleren Management einer Organisation wiedergefunden werden. So werden etwa Produktkonzepte oder Unternehmensideen festgelegt und in anwendbare Konzepte umgewandelt.[25]

Die letzte Phase, die ***Internalisierung,*** stellt die Umwandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen dar. Dieser Prozess kann mit *learning by doing* verglichen werden. Hierbei wird das neu gewonnene Wissen innerhalb einer Organisation verteilt und somit in implizites Wissen der jeweiligen Organisationsmitglieder, wie z.B. Know-how umgewandelt. Dadurch entsteht ein wertvoller Vermögenswert für die Organisation. Für die Umwandlung von explizitem in implizites Wissen ist es hilfreich, wenn das Wissen in Dokumenten, Handbüchern oder mündlichen Berichten verbalisiert bzw. schematisiert wird. Durch diese Dokumentation ist es den Individuen möglich, Erfahrungen zu internalisieren und implizites Wissen anzureichern.[26]

Wie bereits oben erwähnt, ist die Wissensgenerierung ein andauernder Prozess, bei dem es zu dynamischen Interaktionen zwischen explizitem und implizitem Wissen kommt. Dieser Prozess startet auf individueller Basis und weitet sich af sektorielle, divisionale und organisationale Bereiche aus. Zudem ist zu beachten, dass Interaktionen zwischen den beiden Wissensarten nur durch die Verschiebung unter den diversen Modi des Wissensgenerierungsprozesses stattfinden können.[27]

[25] Vgl. Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 9f.
[26] Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 69.
[27] Vgl. Nonaka/Konno (1998), S. 11f.

2.1.2.3 Das Konzept „Ba“

Ausgehend vom Konzept eines japanischen Psychologen entwickeln Nonaka und Konno das Ba-Konzept. „*Ba*“ (japanisch für: „Ort“, „Standort“) bildet die Basis des oben beschriebenen SECI-Prozesses. Dabei muss es sich nicht unbedingt um einen physischen Ort handeln, es besteht auch die Möglichkeit eines virtuellen Orts (z.B. Emails, Videokonferenzen), eines mentalen Orts (z.B. ausgetauschte Ideen oder Erfahrungen) oder aber auch eine Kombination dieser Varianten. *Ba* stellt den Ort dar, an dem Interaktionen zwischen Individuen erfolgen und Wissen ausgetauscht, umgewandelt und erweitert werden kann.

Es sind vier Arten des *Ba's* zu unterscheiden, die sich auf die jeweiligen vier Modi des SECI-Prozesses beziehen. Jedes *Ba* unterstützt dabei einen bestimmten Umwandlungsprozess und hilft die Wissensentwicklung zu beschleunigen.[28] Abbildung 2 veranschaulicht die diversen Arten des *Ba's*.

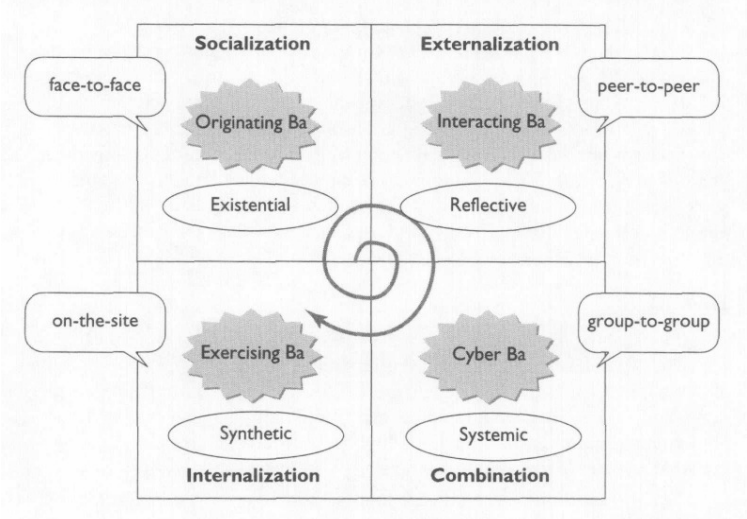


Abbildung 2: Die vier Arten des Ba[29]

Originating Ba ist der Ort, an dem Individuen Emotionen, Erfahrungen und Gefühle austauschen. Ein Individuum fühlt mit anderen mit und behebt mögliche Barriere zwischen sich selbst und anderen. In diesem *Ba* beginnt der Wissensentwicklungsprozess mit dem Austausch von implizitem Wissen (Sozialisierung). Dabei spielen physische, Face-to-Face Erfahrungen eine wichtige Rollen um das implizite Wissen transferieren zu können. Organisationale Angelegenheiten, die mit dem *originating Ba* in Beziehung stehen sind zum Beispiel Wissensvorstellung und Kultur.[30] Im *originating Ba* entstehen Attribute wie

[28] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S.499.
[29] Nonaka/Konno (1998), S. 46.
[30] Vgl. Nonaka/Konno (1998), S. 46.

Fürsorge, Liebe, Vertrauen und Bindung, welche die Basis für die Wissensumwandlung unter Individuen bilden.[31]

Interacting Ba bzw. Dialoguing Ba wird der Ort bezeichnet, an dem individuelle Fähigkeiten und Denkmodelle untereinander ausgetauscht werden. Hier erfolgt durch Kommunikation die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen (Externalisierung). Dabei wir die Kommunikation als ein zentraler Bestandteil im Umwandlungsprozess angesehen. Des Weiteren ist eine Verwendung von Metaphern vonnöten, um das Wissens zu transferieren. Das *interacting Ba* ist bewusster errichtet, als das *originating Ba*. Die Auswahl von Individuen mit der richtigen Mischung von spezifischen Wissen und Fähigkeiten ist der Schlüssel um die Wissensentstehung im *interacting ba* bewerkstelligen zu können.[32]

Im ***Cyber Ba bzw. Systemizing Ba*** interagieren Individuen auf einer virtuellen anstatt einer realen Ebene. Bestehendes explizites Wissen wird mit neuen Informationen kombiniert und es resultiert ein systematisiertes explizites Wissen (Kombination). Explizites Wissen kann sehr einfach an viele Menschen weitergeleitet werden und dies kann am effizientesten durch Informationstechnologien, wie z.B. Onlinenetzwerke, Datenbanken und Gruppen-Software erfolgen.[33]

Die letzte *Ba*-Kategorie stellt das ***Exercising Ba*** dar. Korrespondierend zur Internalisierungsphase im SECI-Prozess, wird hier die Umwandlung von explizitem in implizites Wissen unterstützt. Individuen verkörpern explizites Wissen, das durch Medien, wie zum Beispiel schriftliche Benutzerhandbücher oder Simulationsprogramme, kommuniziert wird.[34]

2.1.2.4 Wissensvermögenswerte

Wissensvermögenswerte, die von Nonaka und Takeuchi als Inputs und Outputs des Wissensgenierungsprozesses bezeichnet werden, bilden die Basis für die organisationale Wissensentwicklung. Nonaka, Konno und Toyama bezeichnen Wissensvermögenswerte als

[31] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S.500.
[32] Vgl. Nonaka/Konno (1998), S. 47.
[33] Vgl. Nonaka/Konno (1998), S. 47; Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 17.
[34] Vgl. Nonaka/Konno (1998), S. 48.

„firm-specific resources that are indispensable to create value for the firm“[35]. Wissensvermögenswerte müssen intern erzeugt und verwendet werden, um deren gesamten Wert freizusetzen, da es nicht möglich ist, sie bereits fertig zu kaufen bzw. zu verkaufen. Es können vier Kategorien von Wissensvermögenswerten unterschieden werden, um zu veranschaulichen, wie diese erzeugt, erworben und verwertet werden: auf Erfahrungen basierende Wissensvermögenswerte *(experiental knowledge assets)*, konzeptuelle *(conceptual)*, systemische *(systemic)* und routinemäßige Wissensvermögenswerte *(routine knowledge assets).* Diese verschiedenen Kategorien und dessen Charakteristika werden in Abbildung 3 dargestellt.

Experiential Knowledge Assets Tacit knowledge shared through common experiences • Skills and know-how of individuals • Care, love, trust, and security • Energy, passion, and tension	**Conceptual Knowledge Assets** Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language • Product concepts • Design • Brand equity
Routine Knowledge Assets Tacit knowledge routinised and embedded in actions and practices • Know-how in daily operations • Organisational routines • Organisational culture	**Systemic Knowledge Assets** Systemised and packaged explicit knowledge • Documents, specifications, manuals • Database • Patents and licenses

Abbildung 3: Kategorien der Wissensvermögenswerte[36]

Die ***auf Erfahrungen basierenden Wissensvermögenswerte*** bestehen aus implizitem Wissen, das zwischen den Mitgliedern einer Organisation durch praktische Erfahrungen erworben wird. Es ist jedoch auch möglich, dass dieses Wissen zwischen z.B. Organisationsmitgliedern und Kunden oder Lieferanten weitergegeben wird. Qualifikationen und Know-how, die durch Individuen aufgrund von getätigter Erfahrungen im Job erworben werden, können als Beispiele für diese Kategorie von Wissensvermögenswerten angeführt werden.[37] Durch die implizite Natur des Wissens ist diese Art von Wissensvermögenswerten firmenspezifisch und für andere nur schwer zu imitieren. Daraus resultiert, dass auf Erfahrungen basierende Wissensvermögenswerte einen Wettbewerbsvorteil für die

[35] Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 20.
[36] Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 20.
[37] Vgl. Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 21.

Organisation darstellen.[38] Jedes Unternehmen hat daher seine eigenen Wissensvermögenswerte zu generieren.

Konzeptuelle Wissensvermögenswerte bestehen aus explizitem Wissen, das durch Bilder, Symbole und Sprache transferiert wird. Beispiele für diese Art von Wissensvermögenswerten sind der Markenwert, Produktkonzepte und Designs. Sie stellen die Werte beruhend auf den Konzepten der Kunden und Organisationsmitglieder dar. Obwohl konzeptuelle Wissensvermögenswerte leichter zu verstehen sind als jene, die auf Erfahrungen basieren, ist es dennoch schwer zu erfassen, was die Mitglieder einer Organisation und Konsumenten wahrnehmen.[39]

Charakteristisch für die s***ystemischen Wissensvermögenswerte*** ist, dass sie systematisiertes explizites Wissen darstellen. Als Beispiele dafür anzuführen sind Technologien, Lizenzen, Patente und Produktspezifikationen. Systematische Wissensvermögenswerte können relativ einfach übertragen werden. Aufgrund ihrer „Sichtbarkeit" legen aktuelle Wissensmanagementbeobachtungen ein besonderes Augenmerk auf diese Art von Wissensvermögenswerten.[40]

Routinierte Wissensvermögenswerte bestehen aus implizitem Wissen, das sich in täglichen Routinehandlungen und Tätigkeiten einer Organisation wiederfindet. Sie charakterisieren sich durch ihr anwendbares Wissen, das durch kontinuierliche Ausübung bestimmter Tätigkeiten gefestigt und unter den Organisationsmitgliedern verteilt wird. Außerdem werden sie durch ihre Durchführbarkeit ausgezeichnet. Know-how, Organisationskultur und routinierte Handlungen der Organisation sind Beispiele für routinierte Wissensvermögenswerte.[41]

Um den Wissensentwicklungsprozess bestmöglich zu nutzen, ist es für eine Organisation vonnöten, bestehende Wissensvermögenswerke zu identifiziert und zu nutzen. Dies allein ist aber nicht ausreichend. Es muss auch bedacht werden, dass Wissensvermögenswerte eine

[38] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S.501f.
[39] Vgl. Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 21.
[40] Vgl. Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 22.
[41] Vgl. Nonaka/Toyama/Konno (2000), S. 22.

dynamische Natur aufweisen, und somit durch bestehende Wissensvermögenswerte neue erschaffen werden können.[42]

2.1.3 Wissensdimensionen nach Zander und Kogut

Ein weiterer Wissensmanagementansatz wird von Zander und Kogut präsentiert. In ihrer Arbeit untersuchen die beiden Autoren die Schnelligkeit des Transfers von Produktionsfähigkeiten[43] und dessen Beziehung zur Imitation. Als Grundlage dieser Untersuchung unterteilen sie, in Anlehnung an die Arbeiten von Rogers und Winter, das Wissen eines Unternehmens, bestehend aus individueller Kompetenz und Gruppen- bzw. Organisationsfähigkeit, in fünf Dimensionen: Kodifizierbarkeit (*codifiability*), Lehrbarkeit (*teachability*), Komplexität (*complexity*), Systemabhängigkeit (*system dependence*) und Produkt-Beobachtbarkeit *(product observability*) bzw. Imitation. Grund für diese tiefere Unterteilung ist laut Zander und Kogut die nicht ausreichende Aufspaltung des Wissens in implizites und explizites Wissen. Außerdem bietet eine weitere Untergliederung die genauere Untersuchung, inwiefern eine Fähigkeit kommuniziert und verstanden werden kann.
Kodifizierbarkeit beschreibt den Grad der Möglichkeit zur Kodierung von Wissen, unabhängig davon, ob der individuelle Anwender es versteht oder nicht. Lehrbarkeit hingegen führt das Ausmaß der Trainingsmöglichkeit von Fähigkeiten der individuellen Organisationsmitglieder an. Die Dimension Komplexität zeigt die diversen Variationen der Kombination verschiedener Arten von Kompetenzen auf. Dabei ist der Komplexitätsausmaß des Wissens höher, je mehr verschiedene Kompetenzen es aufzeigt. Der Faktor Systemabhängigkeit stellt dar, in welchem Ausmaß eine Fähigkeit von den Erfahrungen geschulter Menschen abhängig ist. Als letzte Dimension umfasst die Produkt-Beobachtbarkeit das Ausmaß der Imitierbarkeit der Fertigstellung eines Produktes durch externe Konkurrenten.[44]

Empirisch wird der Effekt der Faktoren auf den Grad des Transfers bzw. der Imitation einer Fähigkeit durch die Befragung schwedischer Unternehmen gemessen. Wie aus Abbildung 4 ersichtlich, wird eine weitere Dimension, nämlich die parallele Entwicklung (*parallel development*), eingeführt, um den Einfluss der Konkurrenten auf die Schnelligkeit des

[42] Vgl. Nonaka/Toyama/Byosière (2003), S.502f.
[43] Vgl. Zander/Kogut (1995), S. 77 Produktionsfähigkeit wird in diesem Kontext als die Befähigung zur Erzeugung wichtiger industrieller Innovationen bezeichnet.
[44] Vgl. Zander/Kogut (1995), S. 79.

Transfers bzw. Imitation noch besser messen zu können. Diese Dimension führt die Anzahl der Konkurrenten an, die versuchen, ein ähnliches Produkt zum selben Veröffentlichungszeitpunkt zu entwickeln. In der folgenden Abbildung werden die verschiedenen Dimensionen aufgezeigt und deren Beziehung zur Transfer- bzw. Imitationszeit eingeschätzt.

	Predicted Sign	
Variable	Probability of Early Transfer	Risk of Early Imitation
CODIFIABILITY	+	+
COMPLEXITY	–	–
TEACHABILITY	+	+
SYSTEM DEPENDENCE	–	–
PARALLEL DEVELOPMENT	+	+
PRODUCT OBSERVABILITY		+

Abbildung 4: Prognostizierte Vorzeichen der unabhängigen Variablen[45]

Die empirische Studie ergab, dass die Dimensionen Kodifizierbarkeit und Lehrbarkeit einen signifikanten Einfluss auf den Transfer von Produktionsfähigkeiten besitzen. Beide Konstrukte zeigen, je kodifizierter und lehrbarer eine Fähigkeit ist, desto höher ist auch das „Risiko" eines schnellen Transfers. Zugleich konnte auch für die parallele Entwicklung eine hohe Signifikanz festgestellt werden. Dieses Resultat zeigt deutlich, dass ein hohes Level an technologischer Konkurrenz und die Angst des Verlustes von technologischen Vorteilen die Übertragung der Fähigkeiten beschleunigt. Die Dimensionen Systemabhängigkeit und Komplexität weisen jedoch keine Signifikanz auf. Auch für die Imitation konnte kein signifikanter Einfluss beobachtet werden.[46]

[45] Zander/Kogut (1995), S. 82.
[46] Vgl. Zander/Kogut (1995), S. 85.

2.1.4 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt

Auch das Wissensmanagementkonzept der „Bausteine des Wissensmanagements“ von Probst, Raub und Romhardt stellt einen sehr wichtigen Ansatz in der Literatur dar. Die Autoren unterteilen in ihrer Arbeit den Wissensmanagementprozess in sechs Hauptkernprozesse: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensspeicherung und Wissensanwendung. Sie veranschaulichen dadurch welche Probleme ein Unternehmen im „Umgang mit der Ressource Wissen“[47] zu erörtern und zu bewältigen hat. Dabei ist zu beachten, dass alle Kernprozesse miteinander verbunden sind und die Änderung eines Prozesses Auswirkungen auf alle anderen hat. Demnach sind alle Kernprozesse gemeinsam zu betrachten, um optimale Ergebnisse zu erreichen. Da es dennoch oftmals notwendig ist, dass die Unternehmensleitung einen gewissen Rahmen für den operativen Bereich schafft, wird das Bausteinmodell von Probst et al. um zwei weitere Faktoren erweitert: Wissensziele und Wissensbewertung. Durch das Hinzufügen dieser Bausteine wird das Bausteinkonzept zu einem „Managementregelkreis“[48] ausgebaut. In der folgenden Abbildung werden die Bausteine und deren enge Verbindung untereinander dargestellt.

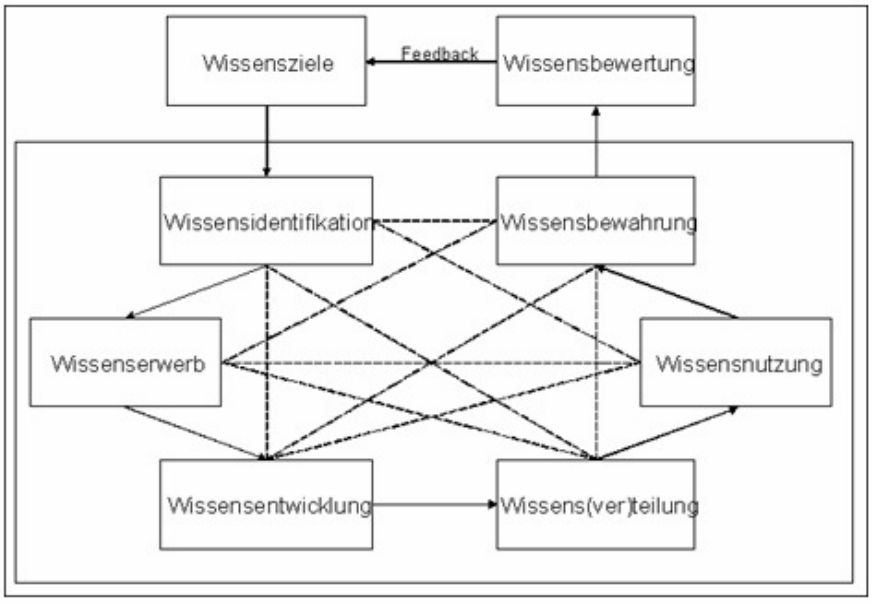


Abbildung 5: Bausteine des Wissensmanagements[49]

[47] Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 30.
[48] Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 31.
[49] Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 32.

Wissensziele – *Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtu*ng?

Die Definition von Wissenszielen stellt eine Kernaufgabe des Wissensmanagementprozesses dar. Probst et al. legen drei Arten von Wissenszielen fest: normative, strategische und operative Wissensziele.

Normative Wissensziele haben die Erschaffung einer „wissensbewussten Unternehmenskultur“[50] zum Ziel. Strategische Wissensziele bestimmen die in der Zukunft des Unternehmens angestrebten Fähigkeiten und helfen das „organisationale Kernwissen“ zu bestimmen. Der letzte Typus, die operativen Wissensziele, bewerkstelligt eine optimale Grundstruktur des Wissensmanagements und sichert dessen Umsetzung. Zusätzlich werden durch operative Wissensziele die normativen und strategischen Ziele genauer definiert.[51]

Wissensidentifikation – *Wie schaffe ich intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?*

Vielen Unternehmen fällt es heutzutage schwer, den Überblick über deren interne Fähigkeiten und Wissensbeständen zu behalten. Oft resultiert dies daraus, dass die Zuständigkeit für die Wissensidentifikation im Unternehmen selten eine eindeutige Regelung findet. Angemessene Transparenz der Wissensbestände ist jedoch der Schlüssel für die Erfüllung der Wissensziele und muss demzufolge sowohl intern als auch extern erschaffen werden. Intern muss „die Schaffung eines Bewusstseins der Organisation über ihre eigenen Fähigkeiten“[52] im Vordergrund stehen. Ein so genannter Status quo wird identifiziert. Extern muss das Umfeld einer Organisation näher inspiziert werden, um mögliche Netzwerke nutzen und Kooperationen eingehen zu können.[53] Als Methoden zur Identifikation von internem Wissen können z.B. Wissenskarten eingesetzt werden, die es ermöglichen Wissensträger oder -quellen zu erkennen bzw. aufzufinden. Sie vereinfachen weiters neues Wissen in bestehendes einzuordnen.[54] Etwas schwieriger stellt sich die Erschaffung externer Transparenz dar, denn viele Mitarbeiter einer Organisation besitzen keinen Zugang zu externen Wissensträgern bzw. -quellen. Expertennetzwerke bieten eine Möglichkeit um diesen Vorgang zu erleichtern.

[50] Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 41.
[51] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 41ff.
[52] Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 64.
[53] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 64.
[54] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 67.

Hierbei bestehen weder Branchen- noch Unternehmensgrenzen. In Expertennetzwerken werden Informationen weitergegeben und Kontakte vermittelt.

Wissenserwerb – *Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein?*
Oftmals sind Unternehmen durch die Überhäufung von Wissen aber auch durch die gleichzeitige Wissenszerteilung nicht mehr fähig, das firmennotwendige Know-how aus eigenen Stücken zu erschaffen. Deshalb muss zusätzliches Wissen mehrfach extern beschafft werden. Dementsprechend ist entweder der Erwerb von Wissen externer Wissensträger, oder der Erwerb von Wissen anderer Firmen, oder aber auch der Erwerb von Stakeholderwissen bzw. der Erwerb von Wissensprodukten möglich. Dennoch können auch bei der Beschaffung von externem Wissen Probleme auftreten. So führt z.B. der Einkauf von externen Experten häufig zu Abwehrreaktionen der bestehenden Mitarbeiter im Unternehmen.

Wissensentwicklung – *Wie baue ich neues Wissen auf?*
Auch dieser Baustein bildet einen wichtigen Teil des Wissensmanagementkonzeptes. Aufgabe der Wissensentwicklung ist es, neue Fähigkeiten, neue Produkte und fortschrittlichere Ideen zu generieren. Dabei kann sich die Wissensentwicklung auf individueller bzw. kollektiver Basis abspielen. Auf individueller Ebene wird Kreativität und individuelle Problemlösungsfähigkeit eine wichtige Rolle zugesprochen. Die kollektive Wissensentwicklung beruht auf dem Zusammenspiel von Einzelmitgliedern als einheitliche Gruppe. Die Beteiligung von einer Vielzahl von Mitgliedern an ein und demselben Projekt bzw. Prozess zeichnen die Kernkompetenzen eines Unternehmens aus. Kommunikation, Transparenz und Integration sind wichtige Faktoren, die bei der kollektiven Wissensentwicklung berücksichtigt werden müssen.[55]

Wissens(ver)teilung – *Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?*
Um bestehende Informationen oder Erfahrungen einer Organisation für alle Mitglieder zugänglich zu machen, ist eine Wissens(ver)teilung vonnöten. Voraussetzung dafür ist, dass Wissen vorhanden und für Organisationsmitglieder erkennbar ist. Probst et al. nennen zwei Möglichkeiten, wie Wissens(ver)teilung erfolgen kann. Entweder zielt sie auf die (Ver)teilung von organisationalem Wissen auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe ab, oder das (Mit)teilen von Wissen unter den Mitarbeitern steht im Vordergrund. Jedoch ist die Wissensverteilung

[55] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 111ff.

auch mit gewissen Grenzen verbunden. Es ist oftmals nicht sinnvoll, die Verteilung von Wissen wahllos auf alle Organisationsmitglieder durchzuführen. Vielmehr sollte genau bestimmt werden, welches Mitglied welches Wissen benötigt, um dessen Aufgaben nachgehen zu können. Wird Wissens(ver)teilung zu intensiv betrieben, so können daraus auch Nachteile, wie z.B. Informationsüberschuss resultieren. Wissens(ver)teilung kann entweder zentral oder dezentral ausgerichtet sein. Wissensmultiplikation, d.h. die Verteilung bestimmten Wissens auf eine große Anzahl von Mitarbeitern, stellte eine zentrale Ausrichtung dar. Als dezentraler Ansatz ist die Errichtung eines Wissensnetzwerkes anzuführen.[56]

Wissensnutzung – *Wie stelle ich die Anwendung sicher?*

Die Wissensnutzung kann als Durchführungsphase des Wissensmanagementprozesses angesehen werden. Auch bei diesem Baustein können einige Barrieren aufgezeigt werden, die überwunden werden müssen, um optimale Wissensnutzung zu gewährleisten. Zu nennen wären Betriebsblindheit oder die Abneigung zur Annahme fremden Wissens. Es bedarf daher diese Nutzungsbarrieren zu überwinden und eine gewisse Nutzungsorientierung vorzugeben. Entweder geschieht dies durch Führungsmaßnahmen des Managements, durch eine nutzerfreundliche Infrastruktur oder durch die Bereitstellung von nutzerfreundlichen Arbeitsplätzen.[57]

Wissensbewahrung – *Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten?*

Ein weiterer zentraler Punkt de Wissensmanagements ist die Wissensbewahrung. Neben dem Erwerb von Wissen ist es ebenso wichtig, das Wissen in Zukunft in der Organisation zu bewahren. Um dies bewerkstelligen zu können, müssen Organisationen drei Prozesse durchlaufen. Als ersten Schritt müssen Personen, Ereignisse und Prozesse, die zu bewahren sind, aus einer breiten Masse selektiert werden. Danach soll das bewahrungswürdige Wissen gespeichert werden. Dazu können die individuelle, kollektive und elektronische Speicherungsform verwendet werden. Anreizsysteme und Austrittsbarrieren können dabei helfen, das Wissen auf individueller Basis zu binden. Die kollektive Bewahrung von Wissen kann durch das Protokollieren wichtiger Prozesse und durch die Entwicklung einer organisatorischen Sprache erfolgen. Das elektronische Gedächtnis einer Organisation wird meist in Datenbanken gespeichert. Abschließend wird bei der Aktualisierung das

[56]Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 139ff.
[57] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 173ff.

organisatorische Wissen auf den neuesten Stand gebracht, um es in erwünschter Qualität abrufen zu können.[58]

Wissensbewertung – *Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse?*
Schwierig stellt sich der Baustein der Wissensbewertung dar. Hierbei soll die Ressource Wissen objektivierbar gemessen werden. Dazu wird der Prozess der Wissensbewertung in zwei Phasen untergliedert. Einerseits wird durch die Wissensmessung versucht die Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis zu verdeutlichen, andererseits kann eine Interpretation dieser Veränderungen nur mittels der gesetzten Wissensziele erfolgen. Infolgedessen tritt die monetäre Bewertung von Wissen in den Hintergrund und die Frage, ob die Wissensziele erreicht worden sind oder nicht wird als Hauptaufgabe der Wissensbewertung angesehen. Wird jedoch von Seiten des Unternehmens auf eine Wissensmessung bzw. Wissensbewertung verzichtet, so hat dies eine Unvollständigkeit des Wissensmanagementregelkreises zur Folge.[59] Die Wissensbewertung soll das Wissenscontrolling eines Unternehmens unterstützen. Dieses ermöglicht „die Vereinigung von organisatorischen Aktivitäten und wissensbezogenen Vorstellungen des Unternehmens."[60]

2.2 Wissenstransferansätze

2.2.1 Überblick

Der Wissenstransfer stellt einen fundamentalen Bestandteil des Wissensmanagementprozesses dar und wird deshalb als Grundlage vieler Wissensmanagementarbeiten herangezogen. Die unten angeführten Wissenstransferansätze unterscheiden sich in technologischer, humanorientierter und organisationstheoretischer Hinsicht und weisen „unterschiedliche Verständnisse des Wissenstransfers als Lern- oder Logistikproblem"[61] auf. Viele der vorliegenden Arbeiten unterbreiten Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen und entwickeln darauf basierend ihre Konzepte.

[58] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 198.
[59] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 213ff.
[60] Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 230.
[61] Blaich (2004), S. 45.

2.2.2 Information Richness Theorie

2.2.2.1 Das Grundkonzept von Daft und Lengel

Daft und Lengel entwickelten 1984 das Konzept der Information Richness (Informationsreichhaltigkeit) Theorie.[62] Die beiden Autoren bringen dabei die Art des transferierten Wissens und die dazu verwendeten Wissenstransfermechanismen in Zusammenhang. Reichhaltigkeit wird definiert als *„the potential information carrying capacity of data“*.[63] Die Autoren untersuchen in ihrer Arbeit die grundlegende Frage, warum Organisationen eigentlich Informationen verarbeiten und stellen dazu die Theorie auf, dass zwei Faktoren, nämlich Unsicherheit (*uncertainty)* und Mehrdeutigkeit (*equivocality)* den Prozess der Informationsverarbeitung beeinflussen und somit den Grund dafür darstellen. Ziel ist es beide Faktoren möglichst gering zu halten bzw. zu reduzieren. Dabei wird Unsicherheit als Mangel an Informationen und Mehrdeutigkeit als Bestehen von mehrfachen, gegensätzlichen Interpretationen bezeichnet. Als weiteren Schritt gehen sie der Frage nach, wie Organisationen Informationen verarbeiten und welche Kommunikationsmedien dazu verwendet werden.[64] Kommunikationsmedien unterscheiden sich in ihrer Reichhaltigkeit der Informationen die weitergegeben werden. Sie können als „reich“ bzw. „arm“ in Bezug auf deren Informationsreichhaltigkeit eingestuft werden. Informationsreichhaltigkeit beschreibt die Fähigkeit eines Transfermechanismus, Aufgabenmehrdeutigkeit zu reduzieren. „Richness“ besteht aus vier Attributen der Kommunikationsmedien: Möglichkeit des sofortigen Feedbacks, die Anzahl der verschiedenen Transferkanäle (z.B. Stimme, Körper, Gestiken, Wörter) Vielfältigkeit der Sprache und persönlicher Fokus (z.B. Emotionen, Gefühle).
Je mehr Attribute auf ein Kommunikationsmechanismus zutreffen, desto höher das Ausmaß der Informationsreichhaltigkeit.[65] Durch die unterschiedlichen Fähigkeiten der einzelnen Kommunikationsmedien, mehrdeutige Informationen zu übermitteln, ergibt sich eine Art Hierarchie der Medien (Abbildung 6).

[62] In der Literatur auch als Media Richness Theorie (Medienreichhaltigkeitstheorie) bezeichnet.
[63] Daft/Lengel (1984), S. 192.
[64] Vgl. Daft/Lengel (1986), S. 554ff.
[65] Vgl. Daft/Lengel /Teviso(1987), S. 358.

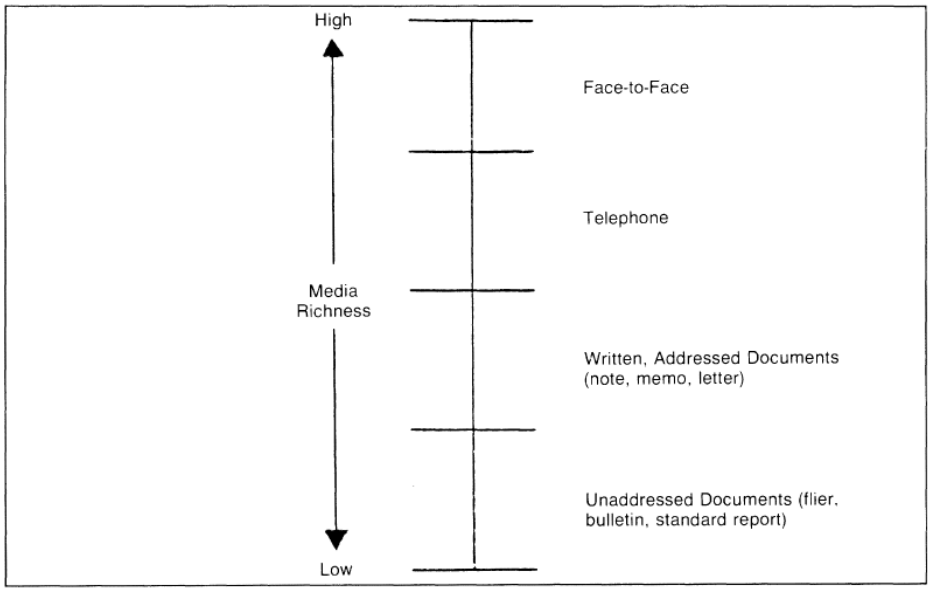


Abbildung 6: Hierarchie der Medienreichhaltigkeit[66]

In Abbildung 6 werden vier Stufen von Kommunikationsmedien dargestellt: Face-to-Face Diskussionen, Telefonate, persönliche Dokumente, wie z.B. Briefe und unpersönliche Dokumente (z.B. Flyer, Merkblätter, etc.). Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass Face-to-Face das „reichste" Medium darstellt, da es schnelles beidseitiges Feedback erlaubt, und somit das Verständnis überprüft werden kann. Außerdem können mögliche Falschinterpretationen rasch geklärt werden. Weiters erlaubt das Face-to-Face Medium die gleichzeitige Beobachtung diverser Transferkanäle und benutzt aufgrund dessen persönlichen Wesens die natürliche Sprache. Das Telefonmedium ist in der Informationseichhaltigkeitshierarchie ein wenig niedriger eingestuft als Face-to-Face Diskussionen. Ein Feedback kann zwar relativ schnell abgegeben werden, jedoch können weder die Körpersprache noch visuelle Signale beobachtet werden. Noch geringer zeigt sich die Reichhaltigkeit bei persönlichen Dokumenten. Die Feedback-Möglichkeit ist gering und visuelle Signale sind überhaupt nicht vertreten. Die Reichhaltigkeit ist bei unpersönlichen Dokumenten, wie z.B. Flyer und Mitteilungsblätter, am geringsten. Es kann kein Feedback abgegeben werden und deren quantitative Eigenschaft überwiegt. Dieses Kommunikationsmedium wird meistens zur Übertragung von einer großen Menge an Daten an eine Vielzahl von Personen verwendet.[67]

Um eine effektive Kommunikation gewährleisten zu können, sollte die Reichhaltigkeit eines Mediums mit dem Level der Mehrdeutigkeit der Nachricht übereinstimmen. Mehrdeutigkeit

[66] Daft/Lengel/Trevino (1987), S. 358.
[67] Vgl. Daft/Lengel/Trevino (1987), S. 358f.

ist gering, wenn die Inhalte der Kommunikation eindeutig definiert werden können. Dadurch ist es möglich, Medien von geringerer Informationsreichhaltigkeit zur Kommunikation zu verwenden. Andererseits benötigen Nachrichten mit hohem Grad an Mehrdeutigkeit reiche Kommunikationsmedien, um das Verständnis zu gewährleisten.[68] Reiche Medien werden verwendet, um organisationale Aufgaben von hoher Komplexität zu übermitteln. Dagegen sind weniger informationsreichhaltige Medien von Vorteil, wenn geringe Komplexität bzw. Mehrdeutigkeit besteht.[69]

Daft, Lengel und Trevino untersuchten den Einfluss des Mehrdeutigkeitsgrades auf die Wahl der Kommunikationsmedien von Managern. Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Manager der oberen Stufe intuitiv Face-to-Face Kommunikation für unstrukturierte Informationen verwenden und niedergeschriebene Dokumente für routinierte Kommunikation benutzen.[70]

2.2.2.2 Erweiterungs- bzw. Kritikansätze der IR-Theorie

Information Richness bzw. Media Richness Theorie ist eine der herausragendsten Modelle in Hinsicht auf die Medienwahl innerhalb der Managementkommunikation. Auf Basis dieser Theorie wurden eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt und im Zeitablauf verschiedene Ergebnisse erzielt.[71] Einige Ansätze präsentieren eine schlichte Erweiterung der Theorie von Daft und Lengel, andere üben Kritik aus und versuchen die Medienwahl anhand anderer Einflussfaktoren zu analysieren. Durch die Entwicklung von neuen Kommunikationsmedien und dem ständigen Wandel der Technologien werden neue, reichere Kommunikationsmedien (z.B. Email) geschaffen. Daher wird die IR-Theorie fortführend neu definiert.[72] Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Erweiterungen bzw. Kritikansätze zur IR-Theorie präsentiert.

Sheer und Chen versuchten die IR-Theorie zu verbessern, indem sie eine weiter gefasste Betrachtung von relevanten Einflussfaktoren der Medienwahl heranziehen. Ausgehend von den instrumentalen Zielen (d.h. Aufgabeneffizienz) einer Medienwahl, die laut IR-Theorie die Manager dazu veranlassen, gewisse Medien auszuwählen, werden diese durch

[68] Vgl. Daft/Lengel/Trevino (1987), S. 359.
[69] Vgl. Daft/Lengel (1984), S. 202.
[70] Vgl. Daft/Lengel/Trevino (1987), S. 355.
[71] Vgl. Sheer/Chen (2004), S. 77.
[72] Vgl. Takeda (2007), S. 232.

beziehungsbetreffende und selbstpräsentierende Ziele (z.B. Image) der Manager erweitert. Sie kritisieren die Tatsache, dass Daft und Lengel in ihrem Werk keine Unterscheidung zwischen Mehrdeutigkeit und Komplexität[73] einer Aufgabe vornehmen, sondern diese oft als Synonyme verwenden. Laut Sheer und Chan ist es erforderlich eine derartige Differenzierung durchzuführen, da die Medienwahl von Managern auch von diesen Faktoren beeinflusst wird. Durch die Präsenz von beziehungsbetreffenden und selbstpräsentierenden Zielen werden unvorhersehbare menschliche Dimensionen und emotionale Aspekte beigefügt und somit die Komplexität einer Aufgabe erhöht. Dadurch kann der Unterschied zwischen der Komplexität einer Aufgabe und deren Mehrdeutigkeit sichtbar gemacht werden. Die Wertigkeit[74] einer Aufgabe, die Quelle möglicher Zielkonflikte, erlaubt eine derartige Unterscheidung. Eine positive Nachricht ermöglicht dem Manager, der die Nachricht an den Mitarbeiter weiterleitet, sein Image und die Beziehung zum Mitarbeiter zu verbessern. Hingegen verursacht eine negative Nachricht eine Verschlechterung des Images und der Beziehung zum Mitarbeiter.
Außerdem kann durch die Wertigkeit einer Aufgabe auch die Beziehung zwischen den Zielen und der Medienwahl veranschaulicht werden. Ist eine Nachricht positiv, so ist gemäß den Autoren die Befürchtung des Managers, sein Image bzw. die Beziehung zum Mitarbeiter zu schädigen, nicht gegeben. Daher kommt es auch zu keinem Konflikt zwischen der Aufgabeneffizienz, d.h. instrumentellen Zielen, und den erweiterten Zielen (Beziehung, Image). Ist eine Nachricht jedoch negativ, so werden mögliche Reaktionen der Mitarbeiter die Aufgabe erschweren. Der Manager wird dadurch ein besonderes Augenmerk auf die Beziehung zum Mitarbeiter und sein Image legen. Für die Überbringung der negativen Nachricht wird der Manager daher möglicherweise ein weniger reiches Kommunikationsmedium bevorzugen, um den direkten Kontakt zu vermeiden.[75] Sind Ziele kompatibel, so ist die Aufgabenkomplexität niedrig und die Medienwahl der Manager ist ebenso beeinflusst wie durch die Mehrdeutigkeit. Besteht jedoch keine Kompatibilität der Ziele, so erhöht sich die Komplexität und beeinflusst die Medienwahl in einem Ausmaß, das durch die Mehrdeutigkeit einer Aufgabe allein nicht möglich wäre. Aufgrund des Ansatzes der Mehrfachziele kann die Information Richness Theorie durch den Einfluss der Wertigkeit

[73] Komplexität verbindet unvorhersehbare menschliche Dimensionen mit emotionalen Aspekten von Organisationen, sodass organisationale Aufgaben von einfach bist komplex variieren können (Vgl. Sheer/Chan (2004), S. 79.).
[74] d.h. die Positivität bzw. Negativität einer Aufgabe.
[75] Vgl. Sheer/Chan (2004), S. 79ff.

einer Aufgabe auf die Medienwahl und durch die Verdeutlichung des Unterschiedes zwischen Mehrdeutigkeit und Komplexität erweitert und verbessert werden.[76]

Dennis und Valacich entwickelten auf Basis der Medienreichhaltigkeit die Theorie der Mediensynchronizität. Mediensynchronizität wird definiert als *„the extend to which individuals work together on the same activity at the same time"*[77]. Ähnlich wie bei dem Werk von Daft und Lengel, identifizieren Dennis und Valacich fünf Mediencharaktere, die Einfluss auf die Medienwahl haben. Die Möglichkeit zum sofortigen Feedback wird auch in dieser Theorie als Komponente eines Mediums angeführt. Jedoch fasst die Symbolvarietät, die Zahl der Wege, durch die Informationen kommuniziert werden können, Daft's und Lengel's Anzahl der verschiedenen Transferkanäle und die Vielfältigkeit der Sprache zusammen. Überdies werden Komponenten wie Parallelität, Einübungsmöglichkeit der Information und Wiederverwendbarkeit des Mediums neu hinzugefügt. Zudem werden Übermittlung (*conveyance*) und Konvergenz (*convergence*) als zwei fundamentale Kommunikationsprozesse genannt, durch die jede Aufgabe gebildet wird. Übermittlung ist der Austausch von Informationen, gefolgt von der Überlegung über dessen Bedeutung. Konvergenz ist die Entwicklung der ausgetauschten Bedeutung der Informationen.
Die beiden Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass eine effiziente Medienwahl von der Abstimmung der Mediencharaktere und der grundsätzlichen Kommunikationsprozesse abhängig ist. Face-to-Face Kommunikation stellt nicht immer das reichste Kommunikationsmedium dar. Vielmehr hängt das bestmöglichste Medium (oder auch die bestmöglichsten Medien) davon ab, welches der oben genannten Mediencharaktere für eine bestimmte Situation am bedeutendsten ist. Oftmals ist es sinnvoller mehrere verschiedene Medien für den Transfer von Wissen zu wählen.[78]

Auch die Arbeit von Murray und Peyrefitte basiert auf der IR-Theorie. Sie testen in einer empirischen Untersuchung anhand von 250 ausgewählten Krankenhäusern, ob die Reichhaltigkeit der Kommunikationsmechanismen, die für den Wissenstransfer herangezogen werden, von der Art des übertragenen Wissens abhängig ist. Dazu erfolgt eine Unterteilung des Wissens in Informationen (explizites Wissen) und Know-how (implizites Wissen). Eine Information ist Wissen, das analysierbar und somit leichter zu verstehen und

[76] Vgl. Sheer/Chan (2004), S. 90.
[77] Vgl. Dennis/Valacich (1999), S. 5.
[78] Vgl. Dennis/Valacich (1999),

niederzuschreiben ist. Know-how ist komplexer als reine Information. Durch die personengebundene Natur kann es schwerer formalisiert, kommuniziert und niedergeschrieben werden.[79]

Weiters gliedern die beiden Autoren die verschiedenen Kommunikationsmechanismen in drei Kategorien: Technologie-unterstützte Kommunikation, Meetings und Trainingsmethoden. Jede dieser Kategorien weist sowohl Elemente mit hoher, als auch welche mit geringer Medienreichhaltigkeit auf. Es wird angenommen, dass unter die erste Kategorie z.B. Videokonferenzen, welche ein „reiches" Medium darstellen, und Emails, Telefonkonferenzen und Datenbanken, die eine geringe Medienreichhaltigkeit aufweisen, fallen. Jedoch zeigt die empirische Untersuchung keine Unterstützung für die Hypothese, dass durch Videokonferenzen eher Know-how als Information weitergegeben wird. Meetings können einerseits formeller, andererseits informeller Natur sein. Dabei bestimmt die Formalität die Reichhaltigkeit des Kommunikationsmechanismus. Unter informelle Meetings fallen z.B. Face-to-Face Tagungen oder Treffen nach Feierabend. Bestehen soziale Netzwerke zwischen Organisationsmitgliedern, so sind diese motivierter den Wissenstransfer durchführen. Außerdem ist es Organisationsmitglieder dadurch möglich, komplexes Wissen zu heterogenen Empfängern zu transferieren. Informelle Meetings werden verwendet, um Know-how zu übermitteln. Formelle Meetings weisen hingegen eine niedrige Medienreichhaltigkeit auf, da sie weniger persönlich und mehr verfahrensorientiert sind. Daher unterstellen die Autoren, dass sie eher zum Transfer von weniger komplexem Wissen, also eher Information als Know-how geeignet sind. Allerdings zeigt die empirische Untersuchung auch hier keine Signifikanz für diese Hypothese. Die dritte Kategorie von Kommunikationsmechanismen (Trainingsmethoden) beinhalten wiederum reiche und weniger reiche Medien. So können Rollenspiele, Job Rotation, Beratungen und Simulierungsspiele als Methoden mit hoher Medienreichhaltigkeit angeführt werden, da mehr Face-to-Face Interaktionen erfolgen und komplexeres Wissen bzw. Know-how transferiert werden kann. Dagegen stellen Videoaufzeichnungen und Lehrvorträge Trainingsmethoden mit geringerer Medienreichhaltigkeit dar. Diese Methoden binden einseitige Kommunikation ein und benötigen keinen direkten Kontakt zwischen den Organisationsmitgliedern. Daher werden durch diese Methode eher Informationen als Know-how transferiert.[80]

Da der Wissenstransferprozess eine entscheidende organisatorische Angelegenheit darstellt, ist es notwenig, die Wahl des Kommunikationsmediums besonders sorgfältig und bedacht zu

[79] Vgl. Murray/Peyrefitte (2007), S. 112.
[80] Vgl. Murray/Peyrefitte (2007), S. 115ff.

gestalten. Manager sollten dafür eine unterstützende Rolle spielen, und den Mitarbeitern den angemessenen Umgang mit Kommunikationsmedien lehren. Falls dies nicht geschieht, und Mitarbeiter nicht verstehen, welches Kommunikationsmedium verwendet werden soll, so gestaltet sich der Wissenstransfer als ineffizient. Überdies sollten Manager darauf bedacht sein, dass soziale Netzwerke zwischen den Organisationsmitgliedern entstehen. Denn der Wissenstransfer findet eher zwischen Individuen statt, die häufig miteinander kommunizieren und untereinander soziale Bindungen aufweisen [81]

2.2.3 Wissenstransfer nach Albino, Garavelli und Schiuma

Albino, Garavelli und Schiuma analysieren den Wissenstransferprozess in ihrem Werk auf Basis einer Wissensdefinition.[82] Dabei deduzieren die Autoren, dass Wissen drei Charakteristiken aufweist: eine strukturelle, eine Prozess- und eine funktionale Charakteristik. Geht man von der strukturellen Eigenschaft aus, so entsteht Wissen durch Informationen. Die Prozesscharakteristik des Wissens beinhaltet einen Interpretationsprozess, der neue oder bereits bestehende Informationen betrifft, durch die sowohl Individuen, als auch die Organisation selbst neues Wissen entwickeln. Aus funktionaler Sicht wird das angeeignete individuelle und organisationale Wissen als Qualifikation und Kompetenz angesehen, um gewissen Aufgaben nachgehen zu können.

Der Wissenstransferprozess nach Albino et al. umfasst zwei Komponenten: das Informationssystem (*information system*) sowie das interpretative System (*interpretative system*), die mit einem operationalen bzw. konzeptionellen Analyselevel verglichen werden können.

[81] Vgl. Murray/Peyrefitte (2007), S. 125f.

[82] *Knowledge can be defined as an abstract concept that is consciously or unconsciously built by the interpretation of a set of information acquired through experience and meditation on the experience itself, and that is able to give its owner a mental and/or physical ability in an art.(* Albino/Garavelli/Schiuma (1999), S. 54.)

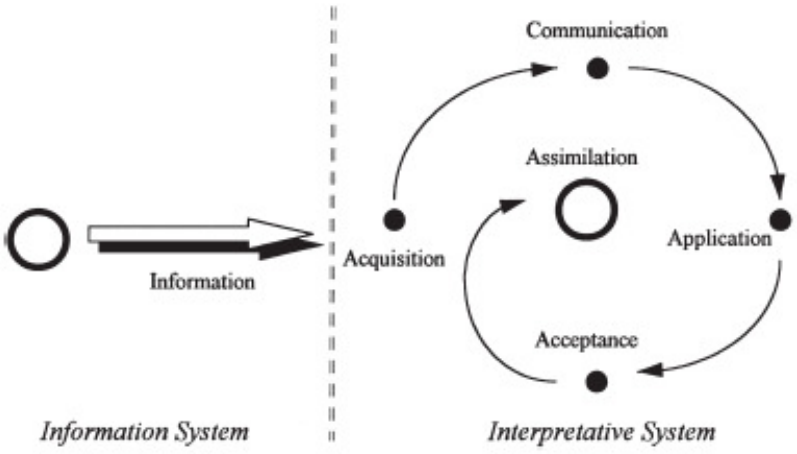


Abbildung 7: Komponenten des Wissenstransferprozesses[83]

Betrachtet man den Wissenstransfer in Abbildung 7 und startet von der operationalen Seite, so stellt der Wissenstransfer einen Kommunikationsprozess dar. Hier wird das Wissen, das ein Individuum bzw. eine Organisation besitzt, durch ein angemessenes Transferhilfsmittel zu einem anderen Akteur vermittelt. Von der konzeptionellen Sichtweise aus, ist der Wissenstransfer mit dem Konzept des Lernens einer Organisation zu vergleichen. Denn Albino et al. stellen fest, dass die transferierte Information nicht Wissen darstellt, sondern dass dieses Wissen erst durch einen Interpretationsprozess entsteht. Wird der Wissenstransferprozess nun als Lernprozess dargestellt, so können laut Gilbert und Cordey-Hayes fünf Stufen identifiziert werden, um die Entwicklung neuen Wissens in einer Organisation zu bewerkstelligen: Akquisition, Kommunikation, Anwendung, Akzeptanz und Assimilation.[84]

Akquisition bedeutet die einfache Informationsaneignung von externen Organisationen. In der zweiten Stufe, der Kommunikationsstufe, wird die erworbene Information in der Organisation verteilt. Danach werden in der Anwendungsstufe die akquirierten und kommunizierten Informationen angewendet und gespeichert. In der vorletzten Stufe wird das bereits angewendete Wissen von den Individuen einer Organisation akzeptiert. Am Ende des Prozesses findet man die Assimilation, die den zunehmenden Lernprozess einer Organisation darstellt. Albino et al. führen, in Anlehnung an das bereits erwähnte Konzept von Daft und Legel, zwei weitere komplementäre Aspekte, nämlich Unsicherheit und Mehrdeutigkeit an, die den Wissenstransfer beeinflussen.[85] Weiters nennen die Autoren vier Komponenten, die

[83] Albino/Garavelli/Schiuma (1999), S. 54.
[84] Vgl. Gilbert/Cordey-Hayes (1996), S. 302.
[85] Vgl. Abschnitt 2.2.1.1.

die Interaktionen des Wissens zwischen zwei oder mehreren Akteuren beschreiben und beeinflussen: Akteure, Kontext, Inhalt und Medium.[86]

2.2.4 Wissenstransferstrategien nach Hansen, Nohira und Tierney

Hannsen, Nohira und Tierney bestimmen in ihrer Arbeit zwei Strategien des Wissenstransfers: die Kodifizierungsstrategie und die Personalisierungsstrategie.
Bei der Kodifizierungsstrategie wird Wissen in Datenbanken gespeichert, um von allen Mitgliedern eines Unternehmens leicht erreicht und verwendet werden zu können. Diese Strategie erlaubt es, kodifiziertes Wissen von einer Vielzahl von Personen abzurufen, ohne mit der Person, die dieses Wissen entwickelt hat, in direkten Kontakt zu treten.[87] Die Kodifizierungsstrategie „basiert auf qualitativ hochwertigen Informationssystemen, die eine Kodifizierung, Speicherung und Verteilung von Wissensobjekten ermöglichen.“[88] Dabei steht primär der Transfer von explizitem Wissen im Vordergrund. Einen Vorteil der Kodifizierungsstrategie stellt ihre hohe Skalierbarkeit dar. Ist Wissen einmal kodifiziert, so kann es nach Belieben oft transferiert werden. Auf der anderen Seite kann es sich oft schwierig darstellen, die Organisationsmitglieder zur Kodifizierung von Wissen zu motivieren.[89]

Bei der Personalisierungsstrategie ist das Wissen eng an die Person gebunden, die es entwickelt hat. Weiters erfolgt der Wissenstransfer vorrangig nur durch direkten Kontakt zwischen den Organisationsmitgliedern. Bei dieser Strategie haben Computer weniger die Aufgabe Wissen zu speichern, sondern sollen vielmehr den Mitgliedern ermöglichen, das Wissen kommunizieren zu können. Nicht-Kodifiziertes Wissen wird in Brainstorming-Versammlungen bzw. in Einzelgesprächen transferiert. Unternehmen, die die Personalisierungsstrategie verfolgen, investieren großzügig in die Errichtung von Netzwerken zwischen den Organisationsmitgliedern. Dabei spielen im Wissenstransfer nicht nur Face-to-Face Methoden eine wichtige Rolle. Auch durch Telefonate, Emails und Videokonferenzen wird das Wissen verteilt.[90] Anders als bei der Kodifizierungsstrategie, ist es bei der Personalisierungsstrategie wesentlich leichter die Mitarbeiter zu motivieren, das Wissen zu

[86] Nähere Erläuterungen zu den Einflussfaktoren des Wissenstransfers siehe Abschnitt 2.3.
[87] Vgl. Hansen/Nohira/Tierney (1999), S. 107f.
[88] Thiel (2002), S. 33f.
[89] Vgl. Thiel (2002), S. 34.
[90] Vgl. Hansen/Nohira/Tierney (1999), S. 108.

transferieren. Jedoch herrscht bei dieser Strategie eine geringe Skalierbarkeit, da das Wissen für jeden einzelnen Wissenstransfer bereitgestellt werden muss.[91]

2.2.5 Das Phasenmodell des Wissenstransfers

2.2.5.1 Das Rahmenwerk von Krogh und Köhne

Krogh und Köhne unterschieden in ihrer Arbeit zwei Arten des Wissenstransfers: den externen und den internen Wissenstransfer. Der externe Wissenstransfer verlässt die Unternehmensgrenzen und bezieht auch externe Partner, wie z.B. andere Unternehmen oder Berater in den Transferprozess ein. Der interne Wissenstransfer, auf den sich die Autoren in der weiteren Ausführung ihrer Arbeit beschränken, spielt sich nur auf Ebene des Unternehmens ab. Hierbei können z.B. einzelne Personen, Gruppen oder Unternehmenseinheiten involviert sein. Der interne bzw. externe Wissenstransfer unterscheidet sich durch die dem Transfer zugrundeliegenden Ziele. Der interne Wissenstransfer beabsichtigt eine bessere Nutzung des bereits im Unternehmen gegenwärtigen Wissens. Im Gegensatz dazu verfolgt der externe Wissenstransfer das Ziel, die organisatorischen Wissensbasis durch das Lernen vom Transferpartner zu bereichern.[92]

Ausgehend von den Wissensarten nach Polanyi[93] unterteilen Krogh und Köhne in Anlehnung an Krewit[94] den internen Wissenstransfer in drei prozessorientierte Phasen und bringen diese in Zusammenhang mit den einzelnen Einflussfaktoren des Wissenstransfers. Jede dieser Phasen muss, wenn auch nicht unbedingt nacheinander[95], durchlaufen werden, um einen optimalen Transfer des Wissens gewähren zu können.

[91] Vgl. Thiel (2002), S. 34.
[92] Vg. Al-Laham (2005), S. 468.
[93] Vgl. Abschnitt 1.2.2.
[94] Vgl. Kriwet (1997), S. 179.
[95] Vgl. Krogh/Köhne (1998), S. 242.

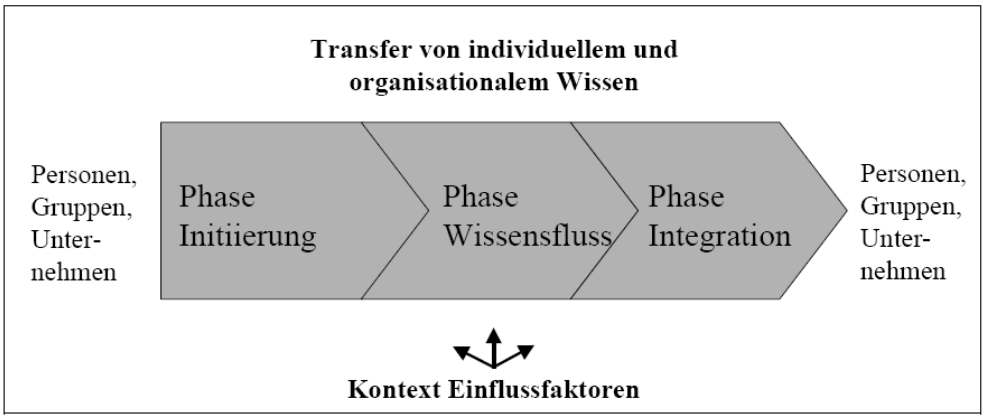


Abbildung 8: Phasen des Wissenstransfers[96]

Wie in Abbildung 8 dargestellt, wird die erste Phase als Initiierungsphase bezeichnet und bildet die Basis des Wissenstransfers. Personen bzw. Unternehmenseinheiten artikulieren in dieser Phase den Wunsch und den Willen zur Durchführung eines Wissenstransfers. Auch die mit dem Wissenstransfer verbundenen Ziele, Art und Umfang des weiterzugebenden Wissens und die dafür bereitgestellten Möglichkeiten werden hier definiert. Durch das Vorhandensein von implizitem Wissen stellt die Identifizierung von Personen oder internen Stellen, die für den Wissenstransfer in Frage kommen, oftmals eine schwierige Aufgabe dar.[97] Laut Probst et al. können z.B. Expertenverzeichnisse, Gelbe Seiten, Erfahrungsberichte und Kompetenzkarten die Identifizierung potenzieller Wissensträger unterstützen.[98] Laut Krogh und Köhne beeinflussen die Initialisierungsphase Faktoren wie Vertrauen, Offenheit und die Unterstützung des Wissenstransfers durch das Management am intensivsten.[99]

Die Phase des Wissensflusses beschäftigt sich in einem weiteren Schritt mit der Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen zwischen den am Transfer beteiligten Einheiten. Zur Frage, welche Methoden für die Wissensweitergabe eingesetzt werden können, gibt es unterschiedliche Auffassungen, da differenziert werden muss, welche Art von Wissen vorliegt. So sind für den Transfer von implizitem Wissen gewisse Methoden vonnöten, bei denen die persönliche Beziehung zwischen den am Wissenstransfer beteiligten Personen oder Organisationen im Vordergrund steht. Dagegen können beim Transfer von explizitem Wissen Methoden eingesetzt werden, die weniger kontextgebunden sind und somit eine größere

[96] Krogh/Köhne (1998), S. 238.
[97] Vgl. Krogh/Köhne (1998), S. 239.
[98] Vgl. Probst/Raub/Rombhardt (2006), S. 67.
[99] Nähere Betrachtung der einzelnen Einflussfaktoren siehe Abschnitt 2.3.

Menge von Mitarbeitern ansprechen.[100] In Bezug auf die Einflussfaktoren ist hier zu erwähnen, dass der Art des Wissens, der Transferart und dem Aufwand der Wissenstransferierung große Bedeutung zukommen.[101]

Die letzte Phase wird als Integrationsphase bezeichnet. Hier „geht es darum, dass der Empfänger des transferierten Wissens dieses in seinem Umfeld aufgrund seiner Erfahrungen uns seiner Wissensbasis einordnet, anwendet und in die bestehende Wissensbasis integriert.“[102] Weiters findet in der Integrationsphase die Eingliederung des angeeigneten Wissens in die organisationale Wissensbasis statt. Erst durch das Durchlaufen dieser Phase kann der Wissenstransfer vollständig abgeschlossen werden.[103] Einflussfaktoren mit höchster Bedeutung in dieser Phase sind der Lernwille, die Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeit der Beteiligten sowie Anreizsysteme und verfügbare Zeit für den Wissenstransfer.[104]

2.2.5.2 Das Phasenmodell als Gestaltungsmodell des Wissenstransfers im Franchisenetzwerk

Ein weiteres Phasenmodell des Wissenstransfers entwickeln Ahlert et al. in ihrem Buch „vernetztes Wissen“. Ihr Ansatz zielt auf den Wissenstransfer in einem Franchisenetzwerk ab und stellt dafür zu berücksichtigende organisatorische Aspekte dar. Ebenso wie beim Phasenmodell nach Krogh und Köhne, wird der Wissenstransferprozess in drei Prozesse aufgeteilt, jedoch erfolgt eine differenzierte Benennung, nämlich Planungs-, Durchführungs- und Kontrollphase.

In der Planungsphase des Wissenstransfers ist zunächst der zu transferierende Inhalt zu bestimmen und die Zielgruppe, die am Transfer beteiligt werden soll, auszuwählen. Weiters müssen allgemeine Ziele, die durch den Wissenstransfer erreicht werden sollen, definiert werden. In dieser Phase ist es wichtig, dass der Franchisegeber untersucht, ob das transferierte Wissen für den Franchisenehmer anwendbar ist und ob überhaupt durch diese Anwendbarkeit ein Nutzen für den Franchisenehmer entsteht. Außerdem muss die Medienwahl im

[100] Vgl. Krogh/Köhne (1998), S. 239ff.
[101] Vgl. Krogh/Köhne (1998), S. 247.
[102] Krogh/Köhne (1998), S. 241.
[103] Vgl. Krogh/Köhne (1998), S. 241.
[104] Vgl. Krogh/Köhne (1998), S. 247.

Wissenstransferprozess bestimmt und ein Zeitraum, in dem die Ziele des Wissenstransfers erlangen werde sollen, festgelegt werden.

Der eigentliche Wissenstransfer findet in der Durchführungsphase statt. Hier erlernt der Franchisenehmer das transferierte Wissen und wendet es an. Austauschmöglichkeiten zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sind in dieser Phase besonders notwendig. Es können dadurch einerseits mögliche Schwierigkeiten auf Seiten des Franchisenehmers artikuliert und durch die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen beseitigt werden, andererseits kann der Franchisegeber, falls es zu einer falschen Anwendung des übermittelten Wissens kommt, sofort eingreifen und es korrigieren.

Abschließend wird in der Kontrollphase eine Evaluierung des Wissenstransfererfolgs vorgenommen. Zum einen kann dadurch gewährleistet werden, dass der Franchisenehmer das transferierte Wissen auf richtige Art und Weise erlernt bzw. angewendet hat. Zur Anwendungskontrolle werden oftmals Franchisenehmerbetreuer vor Ort eingesetzt. Zum anderen kann durch die Überprüfung Feedback vom Franchisenehmer abgegeben werden, durch das wiederum eine Verbesserung der Schulungsmaßnahmen erreicht werden kann. Als wichtigster Grund für die Kontrollphase im Wissenstransferprozess ist jedoch die damit verbundene Wissensverbesserung zu nennen. [105]

2.2.6 Wissenstransferkonzept nach Inkpen und Dinur

Inkpen und Dinur analysieren die Beziehung zwischen Wissenscharakteristik und Wissenstransfermechanismen in internationalen Joint Ventures. Es wird nachgewiesen, dass das Unternehmen ein dynamisches System darstellt, das in verschiedenen Prozessen diverse Wissensarten mit sich bringt. Die Autoren führen vier Wissensmanagementprozesse an, die Allianzpartner verwenden, um Wissen von einem Allianzkontext zu einem Partnerkontext zu transferieren: Technologieteilung, Interaktionen durch die Allianzenmutter, Personaltransfer und strategische Integration. Diese Prozesse schaffen Beziehungen zwischen den Managern, die es wiederum ermöglichen, deren allianzspezifischen Erfahrungen auszutauschen. Außerdem bilden sie den Grundstock der Integration des Wissens im Mutterunternehmen.[106]

Ausgehend von Hedlund's und Nonaka's Ansatz[107] wird ein Modell geschaffen, das organisationale Levels und Wissensarten verbindet. Dadurch wird veranschaulicht, wie sich die verschiedenen Arten des Wissens zwischen den jeweiligen Levels bewegen und

[105] Vgl. Ahlert/Blaich/Spelsiek (2006), S. 128ff.
[106] Vgl. Inkpen (1996), S. 125.
[107] Vgl. Hedlund7Nonaka (1993), S. 119.

unterscheiden. Abbildung 9 demonstriert dieses Rahmenwerk und zeigt, dass Unternehmen eine Reihe von Wissensarten und Wissenslagern besitzen.

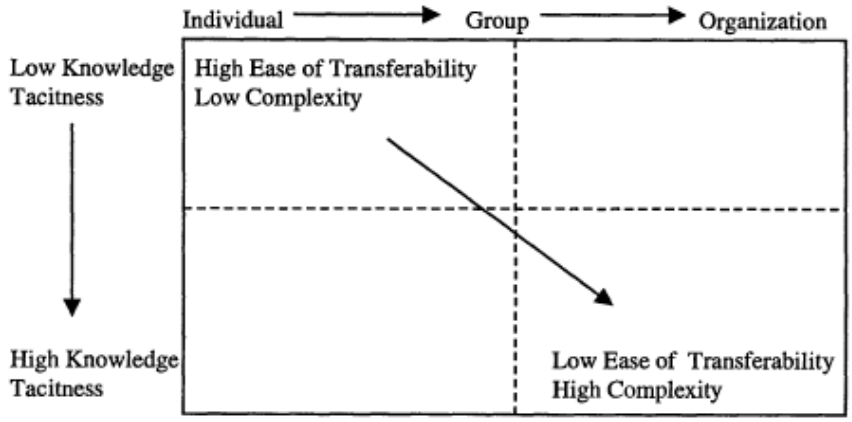


Abbildung 9: Klassifikationsrahmen des Wissenstransfers[108]

Die horizontale Achse bezieht sich auf die Implizitheit des Wissens, die vertikale Achse differenziert die unterschiedlichen organisationalen Levels, in denen sich Wissen befindet. Je impliziter das Wissen ist, desto schwieriger wird es, dieses zu lehren, zu kodifizieren und zu transferieren. Unternehmen funktionieren und operieren auf verschiedene Art und Weise. Sie geben den Wissensarten unterschiedliche Bedeutung und weisen ungleiche Fähigkeiten auf, Wissen umzusetzen und unter den diversen organisationalen Levels zu bewegen.[109]

Aufgrund der empirischen Untersuchungsergebnisse, die durch eine Studie über Nord-Amerikanische Joint Ventures gewonnen wurden, treffen die beiden Autoren diverse Aussagen über den Wissenstransfer und das Management innerhalb einer Organisation. Erstens prognostizieren sie, dass der organisationale Level, durch den erfolgreicher Wissenstransfer vonstatten geht, niedriger ist, je impliziter sich das transferierte Wissen darstellt. Weiters wird argumentiert, dass die Effektivität des Wissenstransfers negativ mit der Implizitheit des Wissens in Zusammenhang gebracht wird, wenn dieser auf kollektivem Level abläuft. Überdies tendieren Unternehmen, die sich in ihren Lernbestrebungen mehr auf explizites Wissen konzentrieren, zu Ignoranz von implizit-wissensbasiertem Bildungsangebot und unterschätzen damit das gesamte Lernpotential. Außerdem kann gezeigt werden, dass das Zusammenspiel zwischen „lernender“ und „lehrender“ Organisation und deren Beziehung untereinander intensiver ist, je erfolgreicher der Wissenstransfer stattfinden.[110]

[108] Inkpen/Dinur (1998), S. 457.
[109] Vgl. Inkpen/Dinur (1998), S. 457.
[110] Vgl. Inkpen/Dinur (1998), S. 465.

2.3 Einflussfaktoren des Wissenstransfers

2.3.1 Überblick

Es kann eine Vielzahl von Faktoren genannt werden, die den Wissenstransfer beeinflussen. Auch in der Literatur bestehen diverse Theorien zu diesem Thema. Diese Einflussfaktoren sind nicht nur einzeln voneinander zu betrachten, es ist auch wichtig, dass sie in Zusammenhang gebracht werden, da sie oft miteinander verstrickt sind und sich gegenseitig beeinflussen.[111] Szulanski stellt beispielsweise in seiner Arbeit fest, dass die Art des Wissens, die Wissensquelle, der Wissensempfänger und der Kontext des Wissenstransfers wichtige Einflussfaktoren darstellen, deren Vorkommen in den einzelnen Stadien des Wissenstransferprozesses variieren.[112] Im folgenden Abschnitt wird zwischen der Art des Wissens als Einflussfaktor, vom Wissenssender und Wissensempfänger abhängige Einflussfaktoren, sowie kontextspezifischen Einflussfaktoren unterschieden.

2.3.2 Charakteristik des zu transferierenden Wissens als Einflussfaktor

Die dem Wissenstransfer zugrundeliegende Art des Wissens stellt einen wichtigen Einflussfaktor im Wissenstransferprozess dar, der bei der Gestaltung des Wissenstransfers berücksichtigt werden muss. So ist zu unterscheiden, ob es sich um explizites oder implizites Wissen[113] handelt. Der Wissenstransfer gestaltet sich schwieriger, wenn das Wissen von impliziter Natur, also weder kommuniziert noch niedergeschrieben werden kann. Bresman et al. führen in ihrer Arbeit über den Wissenstransfer in internationalen Akquisitionen an, dass der Transferprozess von implizitem Wissen durch ein intensiveres Zusammenspiel beider Parteien erheblich erleichtert werden kann. Hingegen kann explizites Wissen, das z.B. in Patenten niedergeschrieben ist, leichter transferiert werden, da es nicht abhängig von der sozialen Bindung der Parteien ist.[114]

Blaich hält weiters fest, dass neben der *„tacitness“* des Wissens die Kodifizierbarkeit des Wissens bedeutsam für dessen Transferierbarkeit ist. Kodifizierbarkeit wird als „die

[111] Vlg. Krogh/Köhne (1998), S. 242.
[112] Vgl. Szulanski (2000), S. 12.
[113] Vgl. Abschnitt 1.2.2.
[114] Vgl. Bresman/Birkishaw/Nobel (1999), S. 446.

Umwandlung von impliziten in explizites Wissen“ [115] definiert und hängt mit der Möglichkeit der Verbalisierung des Wissens zusammen. Je höher der Anteil von impliziten Wissen, desto schwieriger ist es, das Wissen zu kodifizieren. Die von Szulanski[116] angeführte kausale Mehrdeutigkeit, also das Vorhandensein einer „Mehrdeutigkeit zwischen den Handlungen eines Unternehmens und den Ergebnissen“[117] wird von Blaich zwar erwähnt, stellt diesem zufolge jedoch keinen separaten Einflussfaktor auf den Wissenstransfer dar, da in der empirischen Erhebung dafür keine Nachweise erbracht werden konnten. Neben der kausalen Mehrdeutigkeit führt Szulanski die *„unproveness“* des zu transferierende Wissens an. Dabei wird untersucht, ob das Wissen bereits zuvor in einem ähnlichen Zusammenhang sinnvoll angewandt wurde. Ist dies nicht der Fall, so wird sich die Tatsache, ob der Wissensempfänger die Annahme des Wissens akzeptiert, schwieriger gestalten.[118]

Betrachtet man nun die Art des Wissens speziell in Franchisenetzwerken, so ist laut Blaich ein hoher Kodifizierungsgrad vorzufinden. Grundlegend für ein Franchisesystem sei die Übertragung des in einem Franchisepaket vorzufindenden Wissens. Um das Wissen in einem Franchisesystem bestmöglich durch z. B. Schulungen oder Trainings transferieren zu können, muss es von expliziter Natur sein. Jedoch wird nie eine vollständige Explizitheit vorherrschen, da das Franchise-Know-how bzw. das Systemwissen immer auch implizites Wissen beinhaltet. So spielt der Term „*learning by doing*“ bei Trainings bzw. Coachings eine sehr wichtige Rolle, da dadurch implizites Wissen umgewandelt und transferierbar gemacht wird.[119]

2.3.3 Dem Wissenssender zugrundeliegende Einflussfaktoren

Beim Wissenssender können dessen Teilungsbereitschaft bzw. Teilungsfähigkeit Einfluss auf den Wissenstransfer nehmen. Eine mangelnde Teilungsbereitschaft auf Seiten des Wissenssenders kann auf diverse Gründe zurückgeführt werden. Die Angst vor Machtverlusten kann als Hintergrund genannt werden. Denn durch die Übertragung von personengebundenem Wissen werden vom Sender ein Kontrollverlust und eine Machteinbuße wahrgenommen und eine höhergestellte Position wird aufgegeben. Da die Kontrolle über

[115] Blaich (2004), S. 77.
[116] Vgl. Szulanski (2000), S. 11.
[117] Blaich (2004), S. 78.
[118] Vgl. Szulanski (2004), S. 353.
[119] Vgl. Blaich (2004), S. 80.

Wissen für Individuen und Kollektive eine bedeutende Stellung einnimmt und in der Vergangenheit schwer erworben wurde, ist es oft besonders für den Wissenssender schwer, dieses weiterzugeben.

Häufig liegt die Barriere des Wissenstransfers jedoch nicht unbedingt am Willen, das Wissen weiterzugeben, sondern mehr an der Fähigkeit. Stellt sich die kommunikative und soziale Kompetenz des Wissenssenders als mangelhaft dar, so ist es für ihn schwierig, Wissen zu transferieren. Die Fähigkeit, Wissen zu transferieren, kann auch durch fehlende Ausübung bzw. Gewohnheit negativ beeinflusst werden, aber auch – wenn der Wissenssender ein Kollektiv ist – durch eine starke Streuung des zu transferierenden Wissens. [120]

2.3.4 Dem Wissensempfänger zugrundeliegende Einflussfaktoren

In der Literatur findet sich eine Reihe von Einflussfaktoren auf Seiten des Wissensempfängers, die auf den Wissenstransferprozess Einfluss nehmen. Mangelnde Motivation bzw. mangelnde Fähigkeit des Wissensempfängers, das übermittelte Wissen zu empfangen und anzuwenden, stellen die wichtigsten Faktoren dar.

Fähigkeiten sind nicht von Grund auf angeboren, können jedoch durch Trainings erlernt werden. Wissen kann in Bereichen leichter transferiert werden, in denen der Wissensempfänger bereits Erfahrungen gesammelt hat.[121] Einflussfaktoren können in geistige bzw. physische Faktoren unterteilt werden, die die Fähigkeit des Wissensempfängers, das gesendete Wissen anzuwenden, beeinflussen. Als geistige Faktoren können z.B. die Lernfähigkeit und das Vorwissen oder allgemeine kognitive Fähigkeiten (z.B. Intelligenz, Auffassungsgabe, Konzentrationsfähigkeit etc.) angeführt werden. Hat ein Individuum ein bestimmtes Vorwissen in einem Bereich, so ist es ihm eher möglich das übertragene Wissen zu erkennen, aufzunehmen und anzuwenden. Überträgt man diese Tatsachen auf den Wissenstransfer in einem Franchisesystem, so sollte der Franchisenehmer z.B. ein Vorwissen bzgl. der im Franchisesystem angebotenen Leistungen besitzen. Jedoch ist es auch in bestimmten Situationen möglich, dass Vorwissen einen negativen Einfluss darstellt, da sich der Empfänger möglicherweise nicht mehr mit dem schon bekannten Wissen auseinandersetzt und somit den vom Sender übermittelten Informationen nicht die entsprechende Aufmerksamkeit schenkt.[122]

---

[120] Vgl. Bendt (2000), S. 52ff.
[121] Vgl. Argote/McEvily/Reagans (2003), S. 557.
[122] Vgl. Blaich (2004), S. 86ff.

Ein weiterer Einflussfaktor des Wissenstransfers auf Seiten des Wissensempfängers ist die Motivation. Da Wissensempfänger nicht von Natur aus motiviert sind, Wissen zu erlernen bzw. anzuwenden, ist es notwendig, den Empfänger mit Anreizen und Honorierungen zu belohnen. Dabei spielen neben den monetären ebenso die sozialen Honorierungen eine entscheidende Rolle.[123] Die Motivation des Empfängers wird wiederum von verschiedenen Einflüssen bestimmt. So ist es für den Wissensempfänger entscheidend, ob seine Erwartungen durch seine Handlungen erfüllt werden.[124] Fehlt die Motivation des Empfängers, so kann es zu Verzögerungen, Behinderungen, bis hin zum gänzlichen Versagen des Wissenstransferprozesses kommen.[125]

2.3.5 Kontextspezifische Einflussfaktoren

Ein weiterer Einflussfaktor des Erfolges des Wissenstransfers ist die Bedingung, unter der das Wissen transferiert wird. Dabei können die Beziehung zwischen den Parteien eines Wissenstransferprozesses, aber auch die Situation, in welcher das Wissen weitergegeben wird, genannt werden.

Herrscht eine gut ausgeprägte Kommunikation zwischen Wissenssender und Wissensempfänger und besteht eine gewisse „Intimität" und eine gegenseitige Vertrautheit zwischen den beiden Parteien, so ist auch deren Beziehung zueinander gestärkt.[126] Besonders in einem Franchisesystem sind die eben genannten Faktoren von hoher Bedeutung, da durch die vertraglichen Regelungen und die damit verbundene Informationspflicht des Franchisegebers an den Franchisenehmer Kommunikation und Vertrauen[127] großgeschrieben werden. Auch die Kompetenz des Wissenssenders, d.h. „der vom Wissensempfänger wahrgenommene Sachverstand des Senders"[128], beeinflusst den Transfer des Wissens. Sieht der Wissensempfänger den Wissenssender als kompetent an, so wird sich der Wissenstransferprozess leichter gestalten, da der Empfänger die Kompetenz des Senders mit seinem eigenen daraus resultierenden Nutzen verbindet. Wird jedoch der Wissenssender vom Wissensempfänger als weniger kompetent eingestuft und empfindet der Empfänger das vom Sender weitergegebene Wissen als nicht nutzvoll, so kann dies eine Barriere des

[123] Vgl. Argote/McEvily/Reagans (2003), S. 575.
[124] Vgl. Blaich (2004), S. 92ff.
[125] Vgl. Szulanski (2000), S. 12.
[126] Vgl. Szulanski (2000), S. 11.
[127] Vgl. Abschnitt 3.
[128] Blaich (2004), S. 102.

Wissenstransfers darstellen. Hierbei wird vom Not-Invented-Here-Syndrom gesprochen, bei dem fremdes Wissen abgelehnt wird.

Als weitere beziehungsbedingte Einflussfaktoren sind die wahrgenommene Abhängigkeit des Wissensempfängers vom Wissenssender sowie der Führungstyp des Wissenssenders und der Faktor Zeit, d.h. die Dauer der Beziehung zwischen beiden Parteien, zu berücksichtigen. Zwei Auswirkungsmöglichkeiten in Bezug auf den letztgenannten Faktor sind absehbar. Durch eine andauernde Beziehung zwischen Wissenssender und Wissensempfänger kann der Wissensvorsprung, den der Sender zu Beginn des Transfers besitzt, nach und nach abgebaut werden und somit wird das zu transferierende Wissens vom Empfänger kritischer beleuchtet und dessen Nutzen als geringer eingestuft. Jedoch wird auch durch eine längere Beziehung ein gemeinsames Umfeld zwischen Wissenssender und Wissensempfänger und eine Zusammengehörigkeit herbeigeführt. Die Kommunikation basiert auf einer gemeinsamen Ebene und das Vertrauen wird gestärkt.[129]

Im Zusammenhang mit situationsbedingten Einflussfaktoren sind „politische, rechtlich oder allgemein gesellschaftliche Rahmenbedingungen, lokale Standortfaktoren sowie Einflüsse aus dem persönlichen Umfeld des Wissensempfängers anzuführen.“ [130]

Albino et al. unterteilen den Kontext in einen internen und externen. Der interne Kontext korrespondiert mit der Organisationskultur und wird durch Verhalten, technischer Fertigkeit, Einstellungen und Werten der Organisationsmitglieder dargestellt. Der externe Kontext kann als eine Reihe von Variablen, die die Konditionen der interorganisationalen Beziehungen verkörpern, definiert werden. Dieser Kontext wird wiederum durch zwei Komponenten beeinflusst: durch das Umfeld und durch die Atmosphäre. Auf das Umfeld wirken marktspezifische Faktoren, wie z.B. die Marktstruktur ein. Die Atmosphäre kann als eine Kombination von spezifischen interorganisationalen Variablen definiert werden. Beispiele dafür wären Firmenkooperation, Erwartungen und soziokulturelle Aspekte.[131]

[129] Vgl. Blaich (2004), S. 98ff.
[130] Blaich (2004), S. 109.
[131] Albino/Garavelli/Schiuma (1999), S. 56.

2.4 Franchisespezifische Wissenstransfermechanismen

2.4.1 Überblick

Gerade in Franchisenetzwerken ist es wichtig, das systemspezifische Wissen, das der Franchisegeber besitzt, an dessen Franchisenehmer zu übertragen, um eine vollständige Nutzung des Franchisepakets gewährleisten und einen reibungslosen Ablauf im Franchisenetzwerk sicherstellen zu können. Um den Wissenstransfer unterstützen bzw. umsetzen zu können, sind diverse Wissenstransfermechanismen vonnöten. Diese haben sich im Laufe der Franchiseentwicklung systemintern herauskristallisiert. Sie beinhalten Informations- bzw. Kommunikationsinstrumente, wie z.B. das Handbuch oder Datenbanken, aber auch persönlichen Austausch fördernde Gremien des Franchisesystems, wie z.B. Erfa-Tagungen, Beirat, Ausschüsse, Jahrestagungen und Partnertreffen.[132] Die Mehrzahl dieser Instrumente dient einem interaktiven Prozess, dem die Organisation und Kommunikation von Informationen und Wissen zugrunde liegt.[133]

2.4.2 Informations- und Kommunikationsinstrumente

Die Systemzentrale

Durch die Systemzentrale wird das gesamte Leistungsprogramm des Franchisesystems, bestehend aus den Leistungen, die der Franchisegeber zentral erbringt und denjenigen, die vom Franchisenehmer vor Ort besorgt werden, entwickelt. Die Systemzentrale hat vier großen Hauptaufgaben nachzugehen. Erstens, hat die Zentrale die Rekrutierung neuer Franchisenehmer über. In einer weiteren Folge werden die neuen Franchisenehmer von der Zentrale zur besseren Eingliederung durch Grundschulungen gefördert und bei der Betriebsaufnahme unterstützt. Des Weiteren hat die Systemzentrale die Aufgabe, den Franchisenehmern durch eine laufende Betreuung zur Seite zu stehen. Tritt ein Franchisenehmer aus dem System aus, so wird durch die De-Rekrutierung der Zentrale eine möglichst reibungslose Beendigung der Franchisepartnerschaft unterstützt. Natürlich zählen zu den eben genannten partnerschaftsbezogenen Aufgaben auch noch strategische und organisatorische Aufgaben, wie z.B. die Weiterentwicklung des Systems oder dessen

[132] Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2003), S. 441.
[133] Vgl. Flohr et al. (2003), S. 155.

Vermarktung.[134] Jede Systemzentrale verfügt über einen Franchisemanager bzw. Systemmanager, der die Leitung der Systemzentrale über hat. Weiters werden für den Systemstart im Allgemeinen mindestens drei bis vier Mitarbeiter benötigt, eine Grenze nach oben besteht jedoch nicht. Erforderlich sind: ein Franchisenehmerbetreuer, der Erstberatungen und Schulungen durchführt, ein Akquisiteur, der für den weiteren Systemausbau zuständig ist und ein weiterer Mitarbeiter, dem verwaltende Tätigkeiten obliegen.[135]

Das Franchise-Handbuch

Das Franchise-Handbuch wird als Herzstück eines jeden Franchisekonzeptes bezeichnet und ist besonders für ein startendes System als Seriositätskriterium notwendig. Im Handbuch ist das systemspezifische Know-how niedergeschrieben und das vom Franchisegeber entwickelte Franchisekonzept dargestellt. Es beschreibt die „Philosophie, die Strategie und die wesentlichen Merkmale des Geschäftstyps“[136]. Da sich das Franchisesystem einem ständigen Wandel unterzieht, ist es notwendig, dass das Handbuch immer auf den aktuellsten Stand gebracht wird. Daher wird es auch oftmals als Spiegelbild des Franchisesystems bezeichnet. Das Mitwirken des Franchisegebers an der Erstellung des Franchisehandbuches ist von besonderer Bedeutung, jedoch ist es, aufgrund mangelnder Zeit des Franchisegebers, auch häufig möglich, dass das Niederschreiben ein Spezialist durchführt.[137] Um eine optimale Nutzung des Handbuches bewerkstelligen zu können, müssen Trainings durchgeführt werden.

Training / Coaching

Ziel eines jeden Trainings bzw. Coachings ist es, den Franchisenehmern die Frage „Warum bin ich Franchisenehmer in diesem System?“ zu beantworten und sie vor allem auch zu motivieren. Neben schriftlichen Mitteilungen, wie Handbuchaktualisierung, Rundschreiben und EDV-Updates sind mündliche Trainings von besonderer Bedeutung. Diese werden, mit einer Maximalanzahl von 15 Teilnehmern, unter Anwesenheit mehrerer Franchisenehmer durchgeführt. Oftmals ist es nicht ausreichend, lediglich ein Anfangstraining durchzuführen, da der Wissensstoff in Franchiseunternehmen einen enormen Umfang hat. Aus diesem Grund wird das zu vermittelnde Wissen in einem Intervalltraining, d.h. einem Training das schrittweise erfolgt, gelehrt und geübt. Die Basis dafür wird vom Handbuch erbracht. Vom

---

[134] Vgl. http://www.bellone-syncon.ch/pdf/aufgaben_der_systemzentrale.pdf, “Aufgaben der Systemzentrale”, Zugriff am 29.04.2008.
[135] Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2003), S.213ff.
[136] http://www.syncon.de/frequently_asked_questions/download_faq/frage2.pdf, Zugriff am 26.04.2008.
[137] Vgl. http://www.syncon.de/frequently_asked_questions/download_faq/frage2.pdf, Zugriff am 26.04.2008.

sogenannten Frontalunterricht sollte in den Intervalltrainings Abstand genommen werden. Es gestaltet sich effektiver, wenn die Franchisenehmer ständig miteinbezogen und zur Mitarbeit animiert werden. Damit das Franchisenehmertraining einen effektiven Wissenstransfer gewährleisten kann, sollte der Lernerfolg des Trainings abschließend vom Franchisegeber überprüft werden.[138]

Computernetzwerke, Telekommunikation und Datenbanken

Natürlich wird der Wissenstransfer in einem Franchisenetzwerk auch mit Hilfe von Computernetzwerke, Telekommunikation und Datenbanken durchgeführt. In Datenbanken wird das organisationale Wissen eines Franchisesystems gespeichert. Sie sind meist durch Computernetzwerke allen Franchisenehmern zugänglich. Eine spezielle Form von Datenbanken stellen Erfahrungsdatenbanken dar. Hier werden Erfahrungen von diversen Geschäftsabläufen und Best-Practices gespeichert. Emails werden oft zur Nutzung von Computernetzwerken herangezogen. Dadurch können Wissensbestände ausgetauscht und das systemspezifische Wissen des Franchisesystems kommuniziert werden. Räumlich getrennte Netzwerkunternehmen können durch Email-Kommunikation verbunden und die gemeinsame Wissensentwicklung unterstützt werden. Auch Intranet, ein organisationsinternes Computernetzwerk, kann zum Transfer von Wissen herangezogen werden. Es kann unterstützend zur Wissensverteilung bei neu eingetretenen Franchisenehmern, aber auch bei der Weiterentwicklung des Franchisepakets verwendet werden. Diskussionsforen, Chaträume, *virtual communities* und Telefonkonferenzen bieten sich ebenfalls zur Weitergabe von Wissen innerhalb eines Franchisenetzwerkes an.[139]

2.4.3 Franchisenehmertreffen und Franchisenehmergremien

Erfa-Tagungen

Erfahrungstagungen stellen das bedeutendste Gremium eines jeden Franchisesystems dar. Sie bilden einen wichtigen organisatorischen Rahmen für die Franchisenehmer, um untereinander einen Erfahrungsaustausch, aber auch die Vorstellung von Neuerungen, neuen Produktionen oder Dienstleistungen zu ermöglichen. Unabhängig von der Größe des Franchisesystems, verfügen sowohl kleine als auch große Systeme über eine Erfahrungstagung. Der im

[138] Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2003), S. 316ff.
[139] Vgl. Langenhan (2003), S. 122ff.

Vorhinein festgelegte Teilnehmerkreis ermöglicht es, persönlichen Beziehungen zwischen den Franchisenehmern zu bilden bzw. zu festigen.[140] Nicht nur der Erfahrungsaustausch steht im Mittelpunkt einer Erfa-Tagung, auch auf die Entwicklung und den Erhalt des „Wir-Gefühls“ eines Franchisesystems wird besonderes Augenmerk gelegt.[141] Die Organisation der Erfa-Tagungen liegt grundsätzlich im Aufgabenbereich des Franchisegebers, jedoch ist es auch nicht selten, dass Franchisenehmer einen Sprecher wählen, der den organisatorischen Aufgaben einer Erfahrungstagung nachgeht. Des Weiteren ist eine festgelegte Tagesordnung, die jedoch nicht zu dicht gewählt werden sollte, sehr wichtig. Zusätzlich sollte ein Protokoll verfasst werden, damit sich auch Franchisenehmer, die an der Tagung nicht teilnehmen konnten, einen Überblick über die Geschehnisse verschaffen können.

Franchisenehmerbeirat

Der Beirat stellt das Bindeglied zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer dar. Dem Franchisegeber dient dieser als Informationsquelle und Kommunikationsschnittstelle und für den Franchisenehmer ist er eine Anlaufstelle für diverse Belange, wie z.B. Verbesserungsvorschläge und Beschwerden. Der Franchisenehmerbeirat forciert die Verbesserung und Weiterentwicklung des Franchisesystems.[142] Speziell in größeren Franchisesystemen ist es üblich, einen Franchisenehmerbeirat einzurichten. Ebenso wie den Erfa-Tagungen, wird dem Beirat eine besonders wichtige Stellung beigemessen. Der Franchisenehmerbeirat wird von den einzelnen Franchisenehmern gewählt und hat die Aufgabe, deren Interessen gegenüber dem Franchisegeber zu vertreten. Die Zusammensetzung ist zwingend vorgegeben und besteht aus einem oder mehreren Vertretern der Franchisenehmern bzw. des Franchisegebers. Jedoch ist es auch möglich, externe Berater dem Beirat hinzuzuziehen. Die Lösung von Konflikten zwischen den Franchisenehmern und dem Franchisegeber stellt eine wichtige Aufgabe des Beirates dar. Konfliktpotential bietet meist die Umsetzung der Franchisepaketstandards. Kurze Entscheidungswege, Vertretung durch Beiratmitglieder und somit das Gefühl der Mitentscheidung der Nichtbeiratsmitglieder sind Vorteile, die sich durch die Einrichtung eines Franchisenehmerbeirates ergeben. Empfehlungen, die der Beirat ausspricht, sind zwar rechtlich nicht bindend, haben jedoch faktische Wirkung und sollten deshalb nicht ignoriert werden.[143]

---

[140] Vgl. Langenhan (2003), S. 146ff.
[141] Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2003), S. 441ff.
[142] Vgl. http://www.syncon.de/frequently_asked_questions/faq10.htm, Zugriff am 26.04.2008.
[143] Vgl. Langenhahn (2003), S. 149f.; Nebel/Schulz/Flohr (2003), S.445f.

Partnertreffen

Partnertreffen stellen den Höhepunkt der Zusammenkünfte dar und tragen auch entscheidend zum „Wir-Gefühl“ der Franchisenehmer bzw. Franchisegeber bei. Die Franchisenehmer werden über den Stand des Systems und diverse Weiterentwicklungen informiert und können ebenfalls, wie in anderen Gremien, Erfahrungen austauschen. Oftmals finden die Treffen aller Franchisenehmer und des Systemmanagements in einem festlichen Ambiente statt und werden an besonderen Orten ausgetragen.[144]

Ausschüsse

Ausschüsse sind Franchisenehmergremien, die ähnlich wie Erfa-Tagungen ein langfristiges Ziel verfolgen. Sie werden prinzipiell vom Franchisenehmerbeirat berufen. Grundsätzlich bestehen in jedem Franchisesystem diverse Ausschüsse zu bestimmten Fachgebieten. So sind z.B. Marketingausschüssen, EDV-Ausschüsse, Sortimentsausschüsse, aber auch „Logistik-Ausschüsse und Fachausschüsse mit unternehmens- oder branchenspezifischen Themen“[145] zu nennen. Ausschüsse werden ins Leben gerufen, um einer bestimmten Aufgabe nachzugehen und sind somit meist zeitlich begrenzt. Dies ist jedoch nicht zwingend, denn oftmals werden Ausschüsse auch zeitlich unbegrenzt eingesetzt. Ähnlich wie der Franchisenehmerbeirat, bestehen Ausschüsse aus Vertretern beider Seiten, aber auch aus Externen. Der Unterschied zum Beirat liegt jedoch darin, dass die Mietgliederzusammensetzung nicht zwingenden Charakter hat.[146]

[144] Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2003), S.447.
[145] Nebel/Schulz/Flohr (2003), S.447.
[146] Vgl. Langenhahn (2003), S. 148f.; Nebel/Schulz/Flohr (2003), S.446f.

3 Vertrauen als Einflussfaktor des Wissenstransfers in Unternehmensnetzwerken

3.1 Einleitung – die ökonomische Bedeutung von Vertrauen

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gewinnt Vertrauen in Netzwerkbeziehungen als Voraussetzung für ökonomische Transaktions- und Koordinationsprozesse, sowie für Managementaktivitäten, zunehmend an Bedeutung. Vertrauen wird einerseits als geeignetes Koordinationsmittel ökonomischer Anstrengungen, aber auch als Hilfsmittel der Unternehmensführung und als nützlicher Produktionsfaktor angesehen, der zur Erhöhung der Effizienz in Unternehmensnetzwerken beiträgt. Vertrauen wird demnach als Ware, Kapitalanlage oder auch als soziales Kapital dargestellt.[147]

In Netzwerkbeziehungen finden diverse Austausch- und Leistungsprozesse üblicherweise nicht simultan statt. Vertrauen hilft in dieser Hinsicht, ein effizientes Zeitmanagement aufzubauen und Zeitdifferenzen zu überwinden. Darüber hinaus werden intra- und interorganisationale Beziehungen sowohl auf der Kosten- als auch auf der Leistungsseite erheblich verbessert. Die ökonomische Bedeutung von Vertrauen lässt sich somit auch an der Reduktion von Transaktionskosten deutlich machen:

- der bürokratische Kontroll- und Koordinationsaufwand wird gesenkt bzw. minimiert
- die Verhandlungszeit der Mitglieder kann eingespart werden
- es kommt zu einem offeneren Informationsaustausch
- unter Umständen kann sogar von einer weitgehend schriftlichen Fixierung von Verträgen und Formalisierung von Regelungen abgesehen werden [148]

Darüber hinaus ermöglicht Vertrauen einen hohen Grad an Flexibilität und Anpassungsmöglichkeit für den Organisationsablauf in Unternehmensnetzwerken. Diese Tatsache bietet für Akteure wiederum eine geeignete Gelegenheit um einen Transaktionswert zu generieren.

[147] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 164.
[148] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 165.

Aus diesen beiden Vorteilen – der Reduktion der Transaktionskosten sowie der Steigerung des Transaktionswertes – kann sich ein enormer Wettbewerbsvorteil für das Unternehmensnetzwerk ergeben.[149]

3.2 Vertrauen in Unternehmensnetzwerken

3.2.1 Vertrauensentstehung und –erhaltung in Unternehmensnetzwerken

3.2.1.1 Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen

Vertrauen ist nicht gleich von Beginn an vorhanden, sondern muss auf bewusste und sukzessive Art und Weise wachsen. Bei diesem Prozess prüfen Akteure die Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit ihrer Interaktionspartner und bauen über die Zeit (mehr oder weniger starke) vertrauensvolle Bindungen bzw. Beziehungen auf.[150]

Anfangs nehmen sowohl die vertrauensgebende, als auch die vertrauensnehmende Partei kleine Risiken auf sich um die Verlässlichkeit, Kompetenz und Integrität des jeweils anderen zu testen und beurteilen zu können.[151] Damit Vertrauen überhaupt erst entstehen kann, leistet der Vertrauensgeber an den Vertrauensnehmer einen einseitigen Vertrauensvorschuss (in der Literatur wird auch von „riskanter Vorleistung“ gesprochen). Der Vertrauensgeber entschließt sich zu diesem Vorschuss meist auf Basis der Vertrautheit und Zuversicht, die er im Rahmen der bisherigen Interaktion wahrgenommen hat sowie aufgrund der erwarteten bzw. eingeschätzten Handlungskompetenzen, Motive und Ressourcen seitens des Vertrauensnehmers. Dieser Vertrauensvorschuss bringt natürlich ein gewisses Risiko mit sich, da der Vertrauensgeber weder über vollständige Informationen seines Interaktionspartners verfügt, noch ausreichend Erfahrung mit ihm gemacht hat.[152] Durch wiederholtes Handeln erhalten die Parteien immer mehr Informationen über einander und können ihr bisheriges Bild über die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers aktualisieren, sowie dessen Motive und Absichten besser einschätzen. Dieses wiederholte Interagieren führt dazu, dass die Akteure nach einer gewissen Zeit auf gemeinsame Erfahrungen zurückgreifen können, was zu einer

[149] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 98.
[150] Vgl. Das/Teng (1998), S. 494
[151] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 95.
[152] Vgl. Gilbert (2003), S. 154f.

Stärkung ihrer Beziehung führt und den Grad an Vertrauen erheblich beeinflusst und erhöht.[153]

Ob man seinem Kooperationspartner vertraut oder nicht hängt oft damit zusammen, welche Art von Erfahrungen man in der Vergangenheit mit diesem Partner gemacht hat. Diese können von positiver oder negativer Natur sein und haben nicht nur Einfluss auf die Vertrauensbereitschaft, sondern letztendlich auch auf die endgültige Entscheidung, ob man seinem Partner vertraut oder nicht. Hat man in der Vergangenheit positive Erfahrungen mit seinem Interaktionspartner gemacht, so ist man gewillt, ihm einen hohen Grad an Vertrauen entgegen zu bringen. Ist man jedoch enttäuscht worden, so führen diese negativen Erfahrungen eher zu Misstrauen bzw. einem niedrigen Grad an Vertrauen.

Die Vertrautheit zwischen den Akteuren stellt einen weiteren Faktor dar, der die Vertrauensentscheidung beeinflusst. Je vertrauter die Interaktionspartner einander sind, desto höher ist der Grad an Vertrauen. Nun stellt es sich aber so dar, dass in Unternehmensnetzwerken eine große Anzahl an Personen miteinander interagiert. Zudem müssen immer mehr komplexe Aufgaben bewältigt und Entscheidungen schneller getroffen werden. Durch diese steigende Komplexität und Dynamik der Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken ist es jedoch schwierig, dass sich eine gewisse Vertrautheit zwischen den Mitwirkenden entwickelt. Demzufolge ist natürlich wichtig, dass sich die kooperierenden Partner - trotz dieser Umstände –dennoch Vertrauen schenken.[154]

Darüber hinaus ist es nicht immer möglich auf direkte Erfahrungen mit seinem Interaktionspartner – dem Objekt des Vertrauens - zurückgreifen zu können. Erste Eindrücke werden oft auch von einer anderen Quelle (einer sogenannten Drittpartei) vermittelt. Wenn zwei Akteure das erste Mal aufeinander treffen und nur über wenige bzw. gar keine Informationen über den jeweils anderen verfügen, so entwickelt sich das Vertrauen zwischen den beiden relativ schnell, wenn sie einer gemeinsam bekannten dritten Partei (Person oder Gruppe) vertrauen, von der sie die notwendigen Informationen einholen können. Vertrauen in eine Drittpartei stellt mitunter eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen in sein unbekanntes Gegenüber dar.[155]

[153] Vgl. McEvily/Perrone/ Zaheer (2003), S. 95.
[154] Vgl. Klaus (2002), S. 239.
[155] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 94.

Ähnlichkeit der interagierenden Netzwerkmitglieder ist ein weiteres Attribut, dass die Entstehung von Vertrauen fördert. Je ähnlicher ein Akteur seinen Interaktionspartner empfindet, desto mehr Vertrauen wird er ihm auch entgegen bringen.[156]

3.2.1.2 Vertrauen und Risiko

In der Literatur wird Vertrauen oft mit Risiko in Zusammenhang gebracht. Ist ein Akteur von den Fähigkeiten, der Gutmütigkeit und Integrität seines Interaktionspartners überzeugt, dann schenkt er diesem folglich auch sein Vertrauen und ist bereit in dieser Beziehung ein gewisses Risiko einzugehen, was wiederum positive Auswirkungen auf diverse Interaktionen hat.[157] Risiko ist eng mit dem Aufbau und der Erhaltung von Vertrauen verbunden. In der Literatur wird oft behauptet, dass Vertrauen nur in riskanten Situationen einen relevanten Faktor darstellt. Zu vertrauen heißt gleichzeitig auch bereit zu sein ein Risiko einzugehen und sich verwundbar gegenüber den Handlungen anderer zu machen.[158]

3.2.1.3 Vertrauensfördernde Struktureigenschaften in Unternehmensnetzwerken

Es gibt unterschiedliche strukturelle Bedingungen, die den Prozess des Vertrauensaufbaus in Unternehmensnetzwerken fördern:

1) Häufigkeit und Offenheit interorganisationaler Kommunikation
2) Zahl und Ähnlichkeit der im Netzwerk interagierenden Unternehmungen
3) Multiplexität der Netzwerkbeziehungen
4) Ein ausbalanciertes Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit

Die Häufigkeit interorganisationales Kommunikation ist unter anderem an die Verfolgung gemeinsamer Interessen der Netzwerkmitglieder, sowie an die Gegebenheit einer gewissen räumlichen Nähe gebunden (diese räumliche Nähe ist auch gegeben, wenn die Netzwerkmitglieder auf elektronischem Wege – z.B. via Internet – miteinander kommunizieren). Des Weiteren ist auch Offenheit für die Vertrauensentstehung eine wichtige

[156] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 95.
[157] Vgl. Dirks/Ferrin (2001), S. 452.
[158] Vgl. Das/Teng (1998), S. 494.

Voraussetzung, „ …die unter der Bezugnahme auf die im Netzwerk vorzufindende Legitimationsstruktur von Unternehmungen (bzw. den in ihrem Auftrag handelnden Akteuren) aktiviert und zur Sanktionierung entsprechenden Verhaltens herangezogen wird.“[159]

Als weitere strukturelle Bedingung gilt die Zahl und Ähnlichkeit der im Netzwerk interagierenden Unternehmungen. Je kleiner das Netzwerk (also je geringer die Zahl an mitwirkenden Unternehmungen) desto einfacher gestaltet sich der Aufbau und die Erhaltung von Vertrauen. Zudem ist wird die Vertrauensentstehung erleichtert, je ähnlicher die Strukturmerkmale sind, auf die sich die Netzwerkmitglieder in ihren diversen Aktionen beziehen.

Auch die Multiplexität der Netzwerkbeziehungen stellt ein Strukturmerkmal dar, das den Aufbau bzw. die Erhaltung von Vertrauen positiv beeinflusst. Unter Multiplexität wird die Vielfalt an Inhalten – bezogen auf Produkte, Dienstleistungen, Informationen oder auch Emotionen -, die in Netzwerken ausgetauscht werden verstanden. Multiplexe Netzwerkbeziehungen beruhen auf unterscheidbaren Netzwerkebenen - wie zum Beispiel personale, geschäftliche oder informationstechnische Netzwerke – die zur Festigung vertrauensvoller Beziehungen beitragen. Das ist jedoch nur möglich, wenn diese Netzwerkebenen einander stark ähneln bzw. übereinstimmen.

Als weiteres wichtiges Strukturmerkmal gilt ein ausbalanciertes Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit. Eine wichtige Voraussetzung für solch ein ausbalanciertes Verhältnis ist eine gewisse Dauerhaftigkeit der Netzwerkbeziehung und die Möglichkeit bzw. die Notwendigkeit von Kommunikation zwischen den Mitgliedern.[160]

3.2.1.4 Bildung eines vertrauensbewussten Managements in Unternehmensnetzwerken

Um ein vertrauensbewusstes Management in Unternehmensnetzwerken aufbauen zu können, ist es zunächst wichtig, an der Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters anzusetzen und den Faktor Mensch in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu ziehen. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter bilden einen wichtigen Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen und tragen einen großen Anteil zur Bildung von internen und externen Beziehungen bei.

[159] Loose/Sydow (1994), S. 185.
[160] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 184ff.

Die Motivation der Mitarbeiter ist ein elementarer Faktor, der einen erheblichen Anteil zum Aufbau bzw. zur Erhaltung eines vertrauensbewussten Managements beisteuert. Dabei spielt aber nicht nur die durch externe Anreize (wie z.B. Geld oder Beförderung) geförderte Motivation, sondern auch die Selbstmotivation der Akteure eine wichtige Rolle. Durch Selbstmotivation werden die Netzwerkmitglieder dazu bewegt durch (dauerhaftes) Lernen ihre selbstgesteckten Ziele zu erreichen.

Ein weiterer wichtiger Faktor stellt die Vertrauensbereitschaft eines Mitarbeiters dar. Das Management sollte etwa bei der Auswahl des Personals darauf achten, dass die potenziellen neuen Mitarbeiter im hohen Maße bereit sind, vertrauensvolle Beziehungen innerhalb des Unternehmensnetzwerkes zu knüpfen. In dieser Hinsicht ist es auf jeden Fall nützlich, Personen zu bevorzugen, die sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich über möglichst viele vertrauensbezogene Erfahrungen verfügen.

Außerdem sollte die Entwicklung kognitiver und emotionaler Fähigkeiten der Netzwerkmitglieder durch diverse Trainings- und Schulungsmaßnahmen gefördert werden. Dadurch können sie die Motivation hinter den Handlungsabsichten ihrer Kooperationspartner sowie kommunikative Äußerungen oder nonverbale Signale in Form von Emotionen (Freundschaft, Aggression, Schuld, Sympathie, Dankbarkeit, etc.) korrekt interpretieren. Zudem ist es wichtig, das Risikobewusstsein zu trainieren, da (Vertrauens-)Entscheidungen in Unternehmensnetzwerken oft hohe Risiken mit sich bringen. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein Vertrauensbeziehungen zu meiden (bzw. sich durch vertragliche Maßnahmen abzusichern), falls ihnen das absolute Risiko einer Entscheidung zu hoch vorkommt.

Die Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken verlangt weiters nach einem hohen Grad an sozialer Kompetenz der Mitglieder. In diesem Zusammenhang wird vor allem versucht die Qualifikation zur Kommunikation, Koordination und Kooperation in Teams mittels Aus- und Weiterbildungen zu fördern.[161]

3.2.2 Die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken

Durch die laufende Veränderung von Unternehmensstrukturen von starren Hierarchien hin zu flexibleren Organisationsformen, stellt Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für die Existenz von Unternehmensnetzwerken dar. Diese Netzwerke lassen sich prinzipiell durch eine (zunehmende) räumliche und organisatorische Dezentralisierung der Unternehmen charakterisieren, wobei die organisatorische Dezentralisierung eine Abflachung bzw.

[161] Klaus (2002), S. 243ff.

komplette Auflösung von Hierarchien und einen Ersatz durch netzwerkähnliche Formen impliziert. Durch die räumliche Dezentralisierung gestaltet sich der Einsatz diverser Kontrollmechanismen als schwierig, wodurch Vertrauen eine bedeutende Rolle zukommt. Im Fall der organisatorischen Dezentralisierung wird mehr Verantwortung an die einzelnen Akteure übergeben, indem Hierarchien abgebaut werden und die Verwendung hierarchischer Kontroll- und Überwachungsinstrumente verhindert wird. Auch in dieser Hinsicht gewinnt Vertrauen an Bedeutung.[162]

Im Allgemeinen ist Vertrauen für das Funktionieren von Unternehmensnetzwerken und deren Mitglieder von großem Nutzen und hat positiven Einfluss auf das Verhalten, die Einstellungen, die Wahrnehmung sowie auch das Verhalten der im Netzwerk beteiligten Akteure.[163] Das Verhalten der Unternehmensmitglieder hängt unter anderem davon ab, in wie weit diese Mitglieder anderen vertrauen. Wenn sie von der Qualifikation, der Gutmütigkeit und der Integrität ihrer Interaktionspartner überzeugt sind, erhöht sich die Bereitschaft zu vertrauen und ein gewisses Risiko einzugehen. Diese Risikobereitschaft führt wiederum zu besserer Zusammenarbeit und hat positive Auswirkungen auf die Leistung und den Gesamterfolg des Unternehmensnetzwerkes.[164]

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Netzwerkmitgliedern spielt eine wichtige Rolle für die Entstehung, Reproduktion und Integration von Unternehmensnetzwerken. Jeder Akteur muss sich darauf verlassen können, dass der Interaktionspartner die versprochen Leistungen auch ordnungsgemäß erbringt.[165]

Vertrauen bringt in Unternehmensnetzwerken einige Vorteile mit sich und stellt einen wichtigen Koordinationsmechanismus dar. Es werden nicht nur Transaktionskosten innerhalb des Netzwerkes reduziert, sondern auch das Sozialverhalten der Mitglieder und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen werden verbessert.

Von Organisationsmitgliedern wird unter anderem erwartet, dass sie ihre Zeit und Aufmerksamkeit, der Erreichung diverser Unternehmensziele widmen, dass sie außerdem nützliche Informationen mit anderen Mitgliedern teilen und verantwortungsbewusst mit den wertvollen, im Unternehmen vorhandenen Ressourcen umgehen. Ist eine gewisse

[162] Rippberger (1998), S.2f.
[163] Vgl. Dirks/Ferrin (2001), S. 450.
[164] Vgl. Dirks/Ferrin (2001), S. 452.
[165] Vgl. Loose/Sydow (1994), S.162.

Vertrauensbasis zwischen den Organisationsmitgliedern gegeben, so können diese Anforderungen gut umgesetzt werden.[166]

So dient Vertrauen unter anderem als Schutzmechanismus für die Entstehung opportunistischen Verhaltens und hat zudem eine komplexitätsreduzierende Funktion im Unternehmensablauf:

3.2.2.1 Vertrauen als Schutzmechanismus für die Entstehung opportunistischen Verhaltens

In Unternehmensnetzwerken wird man natürlich auch mit der Gefahr opportunistischen Verhaltens der Mitglieder konfrontiert. „Opportunismus bezeichnet die Verfolgung der eigenen Interessen gegebenenfalls mit List und Tücke, d.h. Informationen werden bewusst verheimlicht oder verzerrt oder es werden Aktionen getätigt, um den eigenen Nutzen auch auf Kosten anderer zu erhöhen.“[167] Die komplexe Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern erhöht die Möglichkeit das Risiken in Form der Adverse Selection oder des Moral Hazard entstehen können:

- Bei der **Adverse Selection** herrscht eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen zwei Parteien, wobei die besser informierte Seite diesen Informationsvorteil zu eigenen Gunsten nützt (das wiederum führt zu opportunistischen Verhalten).[168]

- „**Moral Hazard** ist die englische Bezeichnung für moralisches Wagnis. Hierunter versteht man das Risiko, dass eine Person sich unmoralisch oder unachtsam verhält, weil eine Versicherung, ein Gesetz oder eine andere Institution bei Verlusten schützt, die durch ihr Verhalten ansonsten entstünden.“[169]

Je mehr Komplexität und Dynamik bei der Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken vorhanden ist, desto größer ist die Gefahr, dass Informationsasymmetrien (opportunistisch) ausgenutzt werden und damit der Bedarf an Vertrauen steigt.[170]

---

[166] Vgl. Kramer (1999), S. 577f.
[167] Ripperger (1998), S. 23.
[168] Vgl. http://www-wid.fb5.uni-siegen.de/schloesser/resources/vortrag7_607296.pdf, Zugriff am 25.04.2008.
[169] http://www.onpulson.de/lexikon/moral-hazard.htm, Zugriff am 25.04.2008.
[170] Vgl. Klaus (2002), S. 238.

Wenn nun ein hoher Grad an gegenseitigem Vertrauen zwischen zwei Akteuren gegeben ist, wird davon ausgegangen, dass sich der jeweils andere korrekt (und nicht opportunistisch) verhält. Somit ist die Gefahr, dass diverse Verhaltensrisiken auftreten können, nicht gegeben. Langfristig gesehen haben daher Unternehmensnetzwerke, die auf Basis einer vertrauensvollen Kultur handeln mehr Vorteile als Unternehmensnetzwerke mit einer opportunistischen Kultur.[171]

3.2.2.2 Die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen

Die Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken ist von einem hohen Grad an Komplexität geprägt. Je größer das Netzwerk, desto mehr Personen kommunizieren und verhandeln miteinander und desto mehr (riskante) Entscheidungen müssen getroffen werden. Vertrauen hilft dabei, die komplexe Situationen oder Handlungen zu vereinfachen und allenfalls vorhanden Unsicherheit auf ein Minimum zu reduzieren bzw. ermöglicht erst überhaupt, dass die Mitglieder des Unternehmensnetzwerkes handeln und entscheiden. Im Prinzip wird durch Vertrauen eine unbestimmte Zukunft mit mehr Möglichkeiten des Handelns als von den Akteuren kontrollierbar sind, in ihrer Komplexität beschränkt.[172] „Vertrauen ist insofern immer auf die Zukunft gerichtet und reduziert deren unendliche Möglichkeiten. Es ersetzt fehlende Informationen und schafft Geborgenheit durch Zukunftsgläubigkeit.“[173]

Wenn Netzwerkmitglieder einander vertrauen, gestaltet sich die Zusammenarbeit flexibler und erleichtert die Anpassung an das jeweilige Umfeld und an betriebliche Gegebenheiten.[174] Vertrauensvolle Beziehungen haben in Unternehmensnetzwerken positive Auswirkungen auf die Verhaltensmuster der Akteure sowie die Prozesse im Unternehmensablauf und erleichtern zudem die Koordination der Arbeitsgänge der Netzwerkmitglieder, sowie diverse Entscheidungsfindungen.[175]

[171] Vgl. Klaus (2002), S. 241.
[172] Vgl.Gilbert (2003), S. 158f.
[173] Gilbert (2003), S. 158.
[174] Vgl. Das/ Teng (1998), S. 499.
[175] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 94.

3.2.3 Wirkungen des Vertrauens in Unternehmensnetzwerken

3.2.3.1 Überblick

Vertrauen stellt in Unternehmensnetzwerken ein bedeutendes Organisationsprinzip dar und entfaltet eine Reihe positiver Folgen auf den Gesamterfolg des Netzwerkes.
Die Auswirkungen des Vertrauens auf das Verhalten der im Unternehmensnetzwerk agierenden Akteure sind von besonderer Bedeutung und daher hervorzuheben. In dieser Hinsicht werden vor allem die Bereiche Kommunikation, Kooperation und Koordination und Konfliktregelung von Vertrauen beeinflusst.[176]

3.2.3.2 Kommunikation

Kommunikation stellt einen unverzichtbaren Faktor beim Austausch von Informationen dar und trägt dazu bei, die Beziehung zwischen den Netzwerkmitgliedern zu prägen. Durch Kommunikation können Informationsasymmetrien überwunden werden und die Akteure können ihr Handeln genau aufeinander abstimmen. Vertrauen spielt in diesem Zusammenhang natürlich eine große Rolle und hat auf jeden Fall einen positiven Einfluss auf die Kommunikation zwischen Akteuren.[177] Wenn es zu einer offenen Kommunikation zwischen den Netzwerkmitgliedern kommt, ist es sehr wahrscheinlich, dass Vertrauen entsteht und demzufolge entsprechend gehandelt wird.[178] Informationen werden demnach offen und ehrlich ausgetauscht (bzw. die Bereitschaft zum Austausch erhöht) und die Teilung vorhandenen bzw. die Generierung neuen Wissens wird erleichtert. Zudem steigt nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der übermittelten Informationen, wenn sich zwei Netzwerkmitglieder gegenseitig vertrauen.[179]

3.2.3.3 Kooperation

Auch Kooperation und Vertrauen sind stark miteinander verbunden. Wenn zwei Akteure einander Vertrauen entgegen bringen, dann ist davon auszugehen, dass sie sich auch kooperativ verhalten. Umgekehrt kann man festhalten, dass Kooperation eine vertrauensvolle

[176] Vgl. Gilbert (2003), S. 85.
[177] Vgl. Gilbert (2003), S. 86f.
[178] http://www.naefpartners.ch/media/2006_Referat_Kommunikation_im_Verwaltungsrat.pdf, Zugriff am 25.04.2008.
[179] Vgl. Gilbert (2003), S. 86f.

Beziehung fördert, wodurch kooperative Lernprozesse ermöglicht werden und zudem das Kooperationsrisiko gesenkt wird.

Vertrauen stellt für Kooperationen aber keine notwendige Grundvoraussetzung dar. Kooperation funktioniert auch ohne Vertrauen. Es besteht immer eine gewisse Gefahr, dass sich der Kooperationspartner opportunistisch verhält. Wichtig ist daher, dass man gemeinsame bzw. ähnliche Ziele und Interessen verfolgt bzw. man davon ausgehen kann, dass der Kooperationspartner zur Erreichung der individuellen Ziele einen entscheidenden Anteil beiträgt. Vertrauen alleine ist also kein Erfolgsgarant für eine funktionierende Kooperation in Unternehmensnetzwerken. Man kann aber sehr wohl sagen, dass Kooperation zwischen Akteuren die Erfolgschancen eines Netzwerkes erheblich erhöht, wenn Vertrauen vorhanden ist.[180]

3.2.3.4 Koordination und Konfliktregelung

In einem Unternehmensnetzwerk müssen die diversen Transaktionen koordiniert und überwacht werden. In dieser Hinsicht wird Vertrauen als wichtiger und effizienter Governance-Mechanismus angesehen. Grundlage einer jeden Netzwerkbeziehung ist die Gestaltung und Vereinbarung von (detaillierten) Verträgen, die zumeist einen hohen Zeit- und Kostenaufwand mit sich bringt. Ist nun aber Vertrauen zwischen den Netzwerkmitgliedern vorhanden, so ist es nicht weiter notwendig, detaillierte Verträge aufzusetzen bzw. deren Ausübung zu überwachen. Darüber hinaus wird auch noch eine bessere Koordination der Interessen der Netzwerkmitglieder ermöglicht.

Vereinbarungen zwischen Netzwerkakteuren liegen meist sogenannte relationale Verträge zugrunde. „Diese bezeichnen implizite und unvollständig konkretisierte Vereinbarungen, die auf gemeinsamen Werten beruhen. Inhalt von relationalen Verträgen ist weniger eine konkret spezifische Leistung, sondern eine langfristige Kooperationsidee. Ein relationaler Vertrag basiert auf der Identität und den gemeinsamen Werthaltungen der Vertragspartner sowie der Qualität der Beziehungen.“[181] Vertrauen wird also als Koordinationsmechanismus eingesetzt, um relationale Verträge an Umweltveränderungen anzupassen, Konflikte zu regeln und Verhandlungen zu beschleunigen.[182]

[180] Vgl. Gilbert (2003), S. 87ff.
[181] Gilbert (2003), S. 89f.
[182] Vgl. Gilbert (2003), S. 89ff.

3.2.4 Objekte des Vertrauens

3.2.4.1 Überblick

In Unternehmensnetzwerken spielen sich Beziehungen einerseits auf der interpersonalen Ebene, andererseits auf der interorganisatorischen Ebene ab. Die interpersonale Ebene lässt sich durch die Zusammenarbeit einzelner Akteure charakterisieren. Die interorganisatorische Ebene wiederum ist durch die Zusammenarbeit von Gruppen oder ganzer Unternehmen gekennzeichnet.[183]

In diesem Zusammenhang lassen sich (nach Giddens (1999)) personales Vertrauen und Systemvertrauen unterscheiden:

3.2.4.2 Personales Vertrauen

Personales Vertrauen bezeichnet das Vertrauen, das einzelne (personale) Akteure in andere (personale) Akteure haben. [184] Um personales Vertrauen aufbauen zu können ist es wichtig, von der Kompetenz, der Integrität, der Loyalität, den Motiven und Absichten und den positiven Eigenschaften des anderen Akteurs überzeugt zu sein. Für Unternehmensnetzwerke ist das personale Vertrauen von besonderer Bedeutung, da im Endeffekt immer reale Menschen miteinander kommunizieren und interagieren.[185]

3.2.4.3 Systemvertrauen

Auch das Systemvertrauen – das Vertrauen **innerhalb** technischer bzw. sozialer Systeme, das Vertrauen **in** technische bzw. soziale Systeme oder auch das Vertrauen **von** technischen bzw. sozialen Systemen – stellt einen entscheidenden Faktor dar, der zur Stabilisierung von Netzwerkbeziehungen beiträgt.[186] Da der Kooperationspartner nicht immer präsent ist, ist es notwendig, die Koordination der Geschäftsbeziehungen durch einen komplementären Vertrauensmodus – das Vertrauen in abstrakte Systeme - zu ersetzen bzw. zu ergänzen. Objekte dieser abstrakten Systeme können unter anderem Vorschriften, Produkte, Geschäftsbereiche, Unternehmen und auch Netzwerke sein. [187]

---

[183] Vgl. Gilbert (2003), S. 163f.
[184] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 179.
[185] Vgl. Gilbert (2003), S. 165f.
[186] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 179.
[187] Vgl. Gilbert (2003), S. 166f.

Im Speziellen lassen sich zwei Arten von abstrakten Systemen unterscheiden:

- Symbolische Zeichen und
- Expertensysteme

Unter symbolischen Zeichen versteht man Medien wie Sprache, Geld oder Macht, die den Austausch in sozialen Systemen möglich machen und auf die Akteure ihr Vertrauen setzen.
„Expertensysteme bezeichnen institutionalisierte Beziehungszusammenhänge, in denen sich professionelle Sachkenntnisse oder technische Leistungen auf unser Verhalten auswirken. In diese Systeme ist das Wissen von Experten integriert, denen Akteure vertrauen, ohne dass sie in der Lage wären, das angewandte Expertenwissen vollständig zu überprüfen.[188]
Die Existenz von Netzwerkbeziehungen ist zudem stets durch personelle Veränderungen und interpersonelle Konflikte latent gefährdet und aus diesem Grund ist es wichtig, ein geeignetes Medium zu finden um Netzwerkbeziehungen zu festigen.[189] Auch wenn dem personalen Vertrauen in Unternehmensnetzwerken eine besondere Bedeutung zukommt, so steht das Systemvertrauen überwiegend im Vordergrund. Hierbei bezieht sich Vertrauen im Regelfall auf bestimmte Ereignisse und Ergebnisse, die im Zusammenhang mit dem System hervorgebracht werden. Die dafür notwendigen Fähigkeiten des Systems beruhen auf seinen Ressourcen sowie (vor allem) der Richtigkeit (zumindest für Laien unbekannter) Prinzipien.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass personales Vertrauen und Systemvertrauen rekursiv miteinander verbunden sind. Zum einen ist das Systemvertrauen (institutionelle Strukturen) ein Mittel und Resultat sozialen Handelns. Zum anderen sind institutionelle Strukturen außerhalb des Handelns einzelner Akteure (personales Vertrauen) nicht vorhanden, sondern vielmehr stetig in den Prozess der (Re-) Produktion eingebunden.[190]

3.2.5 Vertrauen als Organisationsprinzip

Jedes Unternehmensnetzwerk ist daran interessiert seine unternehmerischen Ziele mit koordinierter Zusammenarbeit zu erreichen. Gegenseitige Abhängigkeiten und unsichere Zustände erschweren die Erreichung dieser Ziele und verlangen geeignete Lösungen. Man kann unter anderem nicht davon ausgehen, dass Netzwerkmitglieder immer dieselben

[188] Gilbert (2006), S.122.
[189] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 163.
[190] Vgl. Gilbert (2002), S. 171.

Interessen und Ziele verfolgen. Außerdem ist es schwierig, sich auf andere zu verlassen, wenn ihre Absichten, Motive und Kompetenzen nicht richtig eingeschätzt werden können. Aus diesem Grund gestaltet es sich oft als kompliziert, Handlungen der Netzwerkakteure zu koordinieren.[191]

Organisationsprinzipien helfen die Probleme, die sich aus gegenseitiger Abhängigkeit und Unsicherheit ergeben, zu bewältigen. Die Arbeitsgänge der Netzwerkmitglieder werden bestmöglich koordiniert und die für die Zusammenarbeit der Akteure und das Funktionieren des Netzwerks relevanten Informationen werden gesammelt, verbreitet und verarbeitet. Ein Organisationsprinzip zeigt, wie Akteure diese Informationen interpretieren und welches Verhalten und welche Routinen für ihre Handlungen daraus resultieren.[192]

In dieser Hinsicht stellt Vertrauen ein wichtiges (wenn nicht sogar das wichtigste) Organisationsprinzip zwischenmenschlicher Interaktionsbeziehungen dar. Vertrauen beinhaltet immer die positive Annahme über die Absichten und Motive eines anderen Akteurs und erleichtert Entscheidungsfindungen durch die vereinfachte Weitergabe und Interpretation von Informationen. Vertrauen Akteure einander, so gehen sie des Weiteren davon aus, dass sich die jeweils andere Partei gemäß den Erwartungen verhält.[193]

McEvily, Perrone und Zaheer (2003) sind der Ansicht, dass Vertrauen die verschiedene Elemente der Organisation hauptsächlich durch zwei Faktoren beeinflusst: Strukturieren und Mobilisieren (structuring and mobilizing).

Unter Strukturieren verstehen die Autoren die Entwicklung, die Erhaltung und die Modifizierung eines Systems von relativen Positionen und Bindungen zwischen Akteuren, die sich in einem sozialen Spielraum befinden. Daraus ergibt sich ein Netzwerk an stabilen Wechselbeziehungen, die sowohl formell (z.B. organisatorische Einheiten) als auch informell (z.B. Cliquen) sein können. Vertrauen prägt als Organisationsprinzip in jedem Fall die soziale Struktur von Organisationen bzw. Unternehmensnetzwerken. Hinsichtlich des Strukturierens begünstigen einander vertrauende Netzwerkmitglieder eine stabile und dauerhafte Wechselbeziehung innerhalb und zwischen den Organisationen.

Unter Mobilisieren verstehen McEvily, Perrone und Zaheer (2003) den Prozess bei dem gegenseitig abhängige Akteure Ressourcen in finale Handlungen umwandeln. Im Allgemeinen sind sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen (wie z.B. Zeit,

[191] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 92.
[192] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 92.
[193] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 93.

Anstrengung oder Wissen) dezentralisiert und ungleichmäßig zwischen den Akteuren aufgeteilt. Mobilisieren beinhaltet die Motivation der Akteure ihre Ressourcen beizusteuern, sie zu kombinieren, koordinieren und in gemeinsamen Handlungen zu nutzen um die Ziele des Unternehmensnetzwerkes zu erreichen. Auch hier dient Vertrauen als wichtiges Organisationsprinzip.[194]

Setzt das Management auf Vertrauen als Organisationsprinzip, so gewährt es den Mitarbeitern einen hohen Grad an Eigenständigkeit und hat darüber hinaus einen guten und entspannten Überblick über die diversen Unternehmensabläufe. Vertrauen gibt Unternehmensmitgliedern die Möglichkeit vernünftig und angemessen mit dem jeweiligen Partner zusammen zu arbeiten, auch wenn unvorhergesehene Situationen in der Zukunft eintreten.[195]

3.2.6 Vertrauen vs. Kontrolle

Es kann passieren, das Unternehmensnetzwerke versagen, weil sich die Netzwerkmitglieder opportunistisch verhalten oder nicht entsprechend kooperieren. Das kann einerseits durch Kontrolle und Überwachung verhindert werden. Andererseits kann aufgrund von Vertrauen davon ausgegangen werden, dass sich die Netzwerkmitglieder eben nicht opportunistisch verhalten und gut zusammenarbeiten.[196]
Vertrauen trägt also dazu bei, dass man sich nicht unbedingt gegen opportunistisches Verhalten absichern muss. Auch in unsicheren Situationen, sehen Akteure die Absichten und Motive ihrer Interaktionspartner stets als wohlwollend. Sobald kein Vertrauen vorhanden ist, sind jedoch Kontrolle und Überwachung geeignete Mittel um bei Unsicherheit das Verhalten anderer zu beeinflussen und sich selbst zu schützen und abzusichern.[197]

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?

Kontrolle stellt einen geeigneten Mechanismus in Unternehmensnetzwerken dar um eine angemessene Kooperation zu gewährleisten. Die Akteure sind sich einer korrekten Zusammenarbeit eher sicher, wenn sie über einen gewissen Grad an Kontrolle über ihren Partner verfügen. Durch Kontrolle können gezielte Maßnahmen ergriffen werden um die

[194] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 94f.
[195] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 98.
[196] Vgl. Das/Teng (1998), S. 491.
[197] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 98.

Erreichung der Unternehmensziele zu ermöglichen bzw. um sie vorhersagen zu können. Zudem wird auch eine gewisse Routine in den Unternehmensablauf gebracht.[198]

Andererseits stellen Kontrolle und Überwachung zur Absicherung gegen mögliches opportunistisches Verhalten eher unproduktive organisatorische Handlungen dar. Der Einsatz von solchen formalen Kontrollmechanismen, bei denen interpersonelle Beziehungen im Grunde stark belastet werden, kann die Entwicklung von Vertrauen einschränken oder gar gänzlich verhindern. Es wird vielmehr eine feindselige, skeptische und misstrauische Einstellung bei den Akteuren erzeugt. Zudem gestaltet es sich als schwierig die Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensmitglieder einzuschätzen, weil ihre wahren Absichten und Motive durch Verhaltenseinschränkungen verborgen bleiben.[199]

Kontrollmechanismen werden unter anderem dazu eingesetzt um zu erkennen, ob ein Organisationsmitglied mit seinem Verhalten oder seinen Handlungen etwas vortäuscht. Eine angemessene entgeltliche Abfindung schafft in solchen Situation eine gewisse Vertrauensbasis (auch wenn diese eher zur Abschreckung beiträgt). Diese spezielle Art von Vertrauen veranlasst Netzwerkmitglieder dazu das zu tun, was sie für ihre Organisation tun müssen/ sollen, weil sie anderenfalls die Konsequenzen fürchten, die eine Täuschung mit sich bringen würde. In dieser Hinsicht kann aber auch eine andere Motivation dahinter stecken. Netzwerkmitglieder verhalten sich demnach korrekt, weil ordnungsgemäß erfüllte Aufgaben einen positiven Gewinn mit sich bringen und nicht weil sie sonst negative Konsequenzen fürchten müssen.[200]

Neben Kontrolle ist aber eben auch Vertrauen ein bedeutender Faktor für das Funktionieren von Unternehmensnetzwerken. Natürlich ist Vertrauen dann besonders notwendig, wenn der Vertrauensgeber nur unzureichende Kontrolle über den Vertrauensnehmer hat. Im Grunde muss aber immer ein minimaler Grad an Vertrauen vorhanden sein, da es einfach nicht möglich ist jede Aktion und jedes Detail zu überwachen bzw. zu kontrollieren. In Unternehmensnetzwerken ist man grundsätzlich auf die Handlungen und die Leistung seines Partners angewiesen und da ist es natürlich nur von Vorteil wenn man vertraut.[201]

Nun stellt sich die Frage, ob Kontrolle und Vertrauen auf irgendeine Art und Weise im Zusammenhang stehen?

---

[198] Vgl. Das/Teng (1998), S. 493.
[199] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 98f.
[200] Vgl. Käser, Miles (2002), S. 162.
[201] Vgl. Das/Teng (1998), S. 494f.

Kontrolle und Vertrauen repräsentieren im Wesentlichen zwei völlig unterschiedliche Ansätze und können als Substitute angesehen werden. Wenn man seinem Partner voll und ganz vertraut, dann besteht auch keine Notwendigkeit sein Verhalten zu überwachen und zu kontrollieren. Kontrolle kommt nur dann zum Einsatz, wenn kein angemessenes Vertrauen vorhanden ist. In der Literatur wird jedoch auch andererseits behauptet, dass Kontrolle und Vertrauen eine komplementäre Wirkung entfalten und sehr wohl miteinander in Zusammenhang gebracht werden können. Je höher der Grad an Vertrauen, desto weniger muss kontrolliert werden bzw. je mehr Kontrolle, desto geringer ist der Grad an Vertrauen.[202]

3.2.7 Vertrauen – die Kehrseite

Vertrauen bietet für das Funktionieren von Unternehmensnetzwerken natürlich nicht nur Vorteile. Vertrauen garantiert nicht, dass sich Netzwerkmitglieder auch zuverlässig verhalten. Vielmehr kann es zu einer großen Täuschung führen, wenn der Interaktionspartner das entgegengebrachte Vertrauen missbraucht. Das kann nicht nur passieren, wenn man sein Vertrauen in die falschen Personen setzt, sondern auch wenn man übermäßig vertraut.[203]

3.3 Vertrauen und Wissenstransfer

3.3.1 Der Effekt von Vertrauen auf den Transfer von Wissen

Die Bereitschaft Wissen zu teilen basiert prinzipiell auf der emotionalen Bindung, dem Verständnis und dem Vertrauensverhältnis der im Wissenstransfer beteiligten Akteure. Die Aufgabe des Wissensmanagements liegt nicht nur darin, die intellektuellen Stärken und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen, sondern auch ein angemessenes Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter bereit sind ihr persönliches intellektuelles Kapital mit dem Unternehmen und seinen Mitgliedern zu teilen. Das Vertrauen zwischen den Mitgliedern spielt hierbei natürlich eine bedeutende Rolle und wird im Nachfolgenden genauer erläutert.[204]

Aus der Literatur kann man generell einen positiven Effekt von Vertrauen auf den Wissenstransfer innerhalb von Organisationen und Netzwerken ableiten. Demnach steht

[202] Vgl. Das/Teng (1998), S. 495f.
[203] Vgl. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S 99f.
[204] Vgl. Serenko/Bontis/Hardie (2007), S. 616.

Vertrauen mit der Übertragung und dem Austausch von Wissen sowie einem gut funktionierende Wissensmanagement in unmittelbarem Zusammenhang: Je höher der Grad an Vertrauen desto mehr bzw. häufiger findet Wissenstransfer statt.[205] Zudem führt Vertrauen dazu, dass der Austausch bzw. die Übertragung von Wissen nicht mit einem hohen Kostenaufwand verbunden ist und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die übermittelten Informationen vom Wissensempfänger ausreichend verstanden und aufgenommen werden.[206] Des Weiteren erhöht Vertrauen nicht nur die gegenseitige Verlässlichkeit, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein Partner zum Austausch von Informationen bereit ist wesentlich.[207]

Der Wissenstransfer stellt im Allgemeinen besondere Anforderungen an jedes Unternehmensnetzwerk – dabei kommt es vor allem auf die Qualität der Kommunikation zwischen den Akteuren und auf gegenseitiges Vertrauen an. In dieser Hinsicht sollten unter anderem auch informelle Kontrollmechanismen (wie zum Beispiel Meetings oder andere persönliche Treffen) eingesetzt werden.[208]

Zum einen fördert Vertrauen die Offenlegung von Informationen und ermöglicht den Akteuren ihr eigens Wissen zu verbreiten und andere darauf zugreifen zu lassen. Andererseits erspart man es sich Informationen, die man von anderen bekommen hat, zu überprüfen. Der Einfluss von Vertrauen auf den Transfer von Wissen kann daher aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden: vom Standpunkt des Empfängers des Wissens sowie vom Standpunkt des Senders.

Generell sind Mitglieder eines Unternehmensnetzwerkes eher dazu bereit heikle und geheime Details über sie selbst, andere, ihre Abteilung oder der gesamten Organisation freizugeben, wenn Vertrauen zu dem Interaktionspartner vorhanden ist. Vertraut der Wissenssender dem Empfänger, so geht er auch davon aus, dass seine übermittelten Informationen angemessen verwendet und nicht missbraucht werden. Der Sender ist also eher bereit nützliches Wissen zu übertragen, wenn er seinem Interaktionspartner vertraut. Aus diesem Grund wird Vertrauen als eine große Unterstützung für einen effektiven Wissensaustausch angesehen.[209] Je mehr der Sender seinem Empfänger vertraut desto offener wird er in der Übermittlung von Informationen sein und es kann eine angemessene Basis für kontinuierlichen

[205] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1478.
[206] Vgl. Renzl (2006), S. 209.
[207] Vgl. Götz (2006), S. 67.
[208] Vgl. Janowicz/Noorderhaven (2002), S. 3f.
[209] Vgl. Renzl (2006), S. 209.

Wissensaustausch geschaffen werden.[210] Das Vertrauen des Wissenssenders in den Empfänger ist bei der Weitergabe von Wissen von besonderer Bedeutung und daher hervorzuheben. Mit der Übermittlung von wertvollen und oft auch einzigartigen Informationen, besteht für den Sender die Gefahr, dass er etwas preisgibt, ohne vom Wissensempfänger dafür eine Gegenleistung zu bekommen.[211]

Betrachtet man den Wissensempfänger, so hat Vertrauen Einfluss auf die Beurteilung der Korrektheit der erlangten Informationen. Empfängt man Wissen von einer vertrauenswürdigen Quelle, ist man nicht unbedingt verleitet, dieses Wissen auf Richtigkeit zu überprüfen sondern geht viel mehr davon aus, dass die Informationen auch korrekt sind.[212] Zudem ist der Wissensempfänger eher dazu bereit, das erlangte Wissen zu rekonstruieren, zu erlernen und weiterzuentwickeln und dem Wissenssender gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.[213]

3.3.2 Voraussetzungen für Vertrauen beim Wissenstransfer

Ein wesentlicher Bestandteil für das erfolgreiche Bestehen von Unternehmensnetzwerken stellt die optimale Nutzung und Übertragung von internem Wissen dar. Organisationen, die ihr Wissen gemeinsam bestmöglich nutzen, sind nicht nur innovativer, sondern auch effektiver am Markt tätig, also Organisationen ohne funktionierendes Wissensmanagement.[214] In diesem Zusammenhang gibt es einige Faktoren, die diese Nutzung beziehungsweise Übertragung positiv beeinflussen. Einer dieser Faktoren ist das Vertrauen zwischen zwei Akteuren – dem Akteur, der Informationen übermittelt und dem der sie empfängt.

Die Frage, die sich nun stellt ist, wann und wie der Empfänger sicher sein kann, seiner Quelle und der Richtigkeit der Informationen zu vertrauen. Welche Bedingungen müssen gegeben sein?

Die Quelle sollte sowohl zuverlässig als auch vertrauenswürdig sein um einen effektiven Wissenstransfer zu ermöglichen. Wird eine Wissensquelle als vertrauenswürdig und zuverlässig wahrgenommen, ist es wahrscheinlich, dass der Empfänger dieser Quelle sein Vertrauen schenkt und sein Verhalten dadurch positiv beeinflusst wird. Darüber hinaus erweitert beiderseitig vorhandenes Vertrauen den Umfang der Informationen, die übertragen

[210] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1478.
[211] Vgl. Blaich (2004), S. 100.
[212] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1478.
[213] Vgl. Blaich (2004), S. 100f.
[214] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1477.

werden, hilft die Kosten für den Transfer möglichst gering zu halten und verbessert außerdem die Zusammenarbeit zwischen Wissensüberträger und Wissensempfänger. Ist Vertrauen vorhanden, so hat der Empfänger keinen Grund misstrauisch zu sein und ist daher offener und empfänglicher für die übermittelten Informationen.[215] Je vertrauenswürdiger und zuverlässiger also die Wissensquelle auf den Empfänger wirkt, desto weniger besteht der Anreiz die Richtigkeit der übermittelten Informationen zu prüfen.[216]

3.3.3 Vertrauen in Wissenstransfersituationen

Ein zentrales Element für den Transfer von Wissen bildet die Erwartung der Gegenseitigkeit. Es stellt sich als gewisses Problem dar, dass Leistung (die Übermittlung von Wissen) und erwartete Gegenleistung (die in der Zukunft erwartete Übermittlung von Wissen) zeitlich nicht einher gehen. Wie im Kapitel zum Thema Vertrauen schon erwähnt, geht ein Akteur eine riskante Vorleistung ein, da er sich nicht sicher sein kann, dass der Wissensempfänger in Zukunft auch die erwartete Gegenleistung erbringt.
Ist Vertrauen zwischen Wissenssender und –empfänger vorhanden, so vertraut der Sender darauf, dass auch in Zukunft Wissen transferiert wird. Er ist also von der Erbringung der zukünftigen Gegenleistung (diese kann auch durch Dritte erbracht werden) überzeugt. Der Empfänger hingegen vertraut auf die Qualität der übertragenen Informationen sowie auf die Transferbemühungen des Senders.

Thiel (2002) entwickelte in diesem Zusammenhang ein Klassifikationsschema verschiedener Vertrauenstypen, dass Vertrauen in Wissenstransfersituationen fördern soll. In diesem Schema werden verschiedene Vertrauenstypen in Abhängigkeit von Informationskategorien bei der Bildung einer Vertrauenserwartung gegliedert.

Folgende Abbildung soll dieses Klassifikationsschema genauer darstellen:

[215] Vgl. Capetta/Jensen/Szulanski (2004), S. 601.
[216] Vgl. Capetta/Jensen/Szulanski (2004), S. 603.

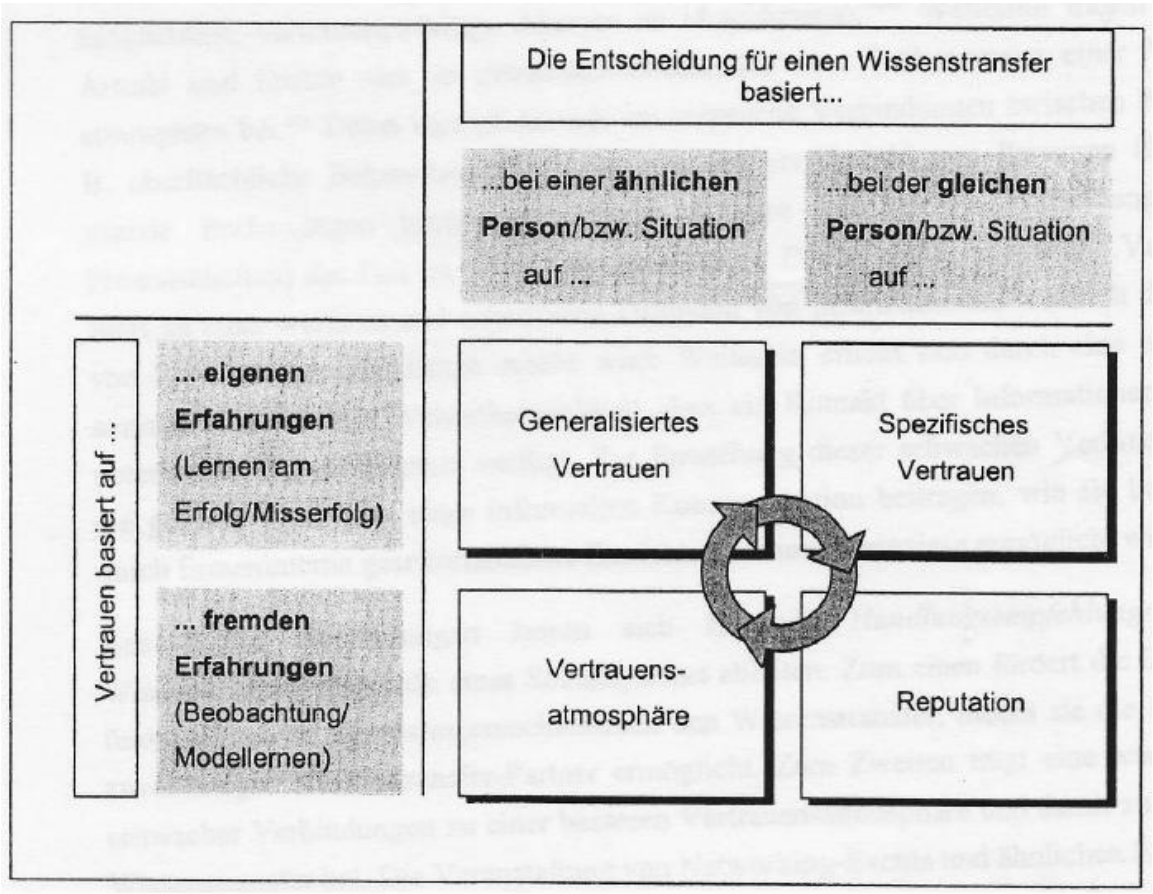


Abbildung 10:Vertrauenstypen des Wissenstransfers[217]

- „Spezifisches Vertrauen basiert auf persönlichen Erfahrungen des Vertrauensgebers mit der Person des Vertrauensnehmers.
- Generalisiertes Vertrauen basiert auf persönliche Erfahrungen des Vertrauensgebers bezüglich des allgemeinen Umgangs mit Dritten.
- Reputation ist die öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs und basiert demnach auf Informationen Dritter über den Vertrauensnehmer.
- Eine Vertrauensatmosphäre basiert auf Erfahrungen Dritter mit der Interaktion mit anderen Akteuren innerhalb eines gemeinsamen sozialen Kontextes.“[218]

Im Bezug auf das Spezifische Vertrauen gibt es keine Ansatzpunkte für irgendwelche organisatorischen Gestaltungsempfehlungen, da dieser Vertrauenstyp auf den persönlichen Erfahrungen des Vertrauensgebers mit dem Vertrauensnehmer beruht. Beim generalisierten Vertrauen basiert die Vertrauensentscheidung auf der im Allgemeinen wahrgenommenen

[217] Thiel (2002), S. 157.
[218] Thiel (2002), S. 156.

(bzw. unterstellte und erhoffte) Glaubwürdigkeit des Transaktionspartners, die eine sozial erlernte und in der Persönlichkeitsstruktur eines Akteurs verankerte Einstellung repräsentiert. Der Vertrauenstyp der Reputation kann mittels diverser Reputationsmechanismen realisiert werden. Hierbei wird die Vertrauenswürdigkeit der Akteure über öffentlich bereitgestellte Informationen über das bisherige Verhalten des Transferpartners in Wissenstransfersituationen bewertet. Verhält sich ein Akteur opportunistisch, so muss er damit rechnen, vom Wissenstransfer ausgeschlossen zu werden. Daraus ergibt sich, dass der Vertrauenstyp der Reputation richtungsweisend für die Häufigkeit des zukünftigen Wissenstransfers ist. Voraussetzung dafür ist, dass geeignete Reputationsmechanismen – Informationen über die bisherige Bereitschaft zur Bereitstellung von Wissen, über die Qualität vergangener Wissenstransferaktivitäten sowie über etwaiges opportunistisches Verhalten – zur Verfügung stehen. Die Bereitstellung von gut funktionierenden Reputationsmechanismen fördert also den Transfer von Wissen, da sich Transferpartner dadurch leichter einschätzen bzw. identifizieren lassen. „Eine Vertrauensatmosphäre ist gekennzeichnet durch den Anteil von Transaktionsbeziehungen, in denen eine Partei opportunistisch gehandelt hat, an den gesamten Transaktionsbeziehungen innerhalb eines Sozialsystems.“[219] Ist der Anteil des opportunistischen Verhaltens gering, so steigt nicht nur die Häufigkeit der Wissenstransfers sondern auch die Zahl der Transferpartner (da ja von einer guten Vertrauensatmosphäre ausgegangen werden kann).[220]

3.3.4 Die Bindung der Akteure und ihre Auswirkung auf den Wissenstransfer

Einige Autoren deuten in der Literatur an, dass Personen sich lieber an andere Personen wenden und diese befragen, als in Dokumenten nachzuschlagen, um Informationen zu erlangen. Zwischenmenschliche Beziehungen und Bindungen sind hier natürlich von besonderer Wichtigkeit. In diesem Zusammenhang wurde untersucht, in wie weit stärkere Bindungen (*strong ties*) und schwächere Bindungen (*weak ties*) zwischen zwei Parteien Einfluss auf die Qualität des übertragenen Wissens haben.[221] Die Stärke einer Bindung bzw. Beziehung wird dabei anhand von Merkmalen wie zum Beispiel Ausmaß an wechselseitigem Austausch, Intimität, emotionaler Intensität oder Zeitaufwand gemessen.[222]

[219] Thiel (2002), S. 157.
[220] Vgl. Thiel (2002), S. 155ff.
[221] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1477f.
[222] Vgl. Klaus (2002), S. 208.

Bei schwachen Bindungen ist eine gewisse Distanz gegeben und Interaktionen finden eher selten statt. Zudem ist das Wissen, das übermittelt wird sehr nützlich, da es meist vollkommen neue Informationen beinhaltet. Die Meinungen über starke Bindungen sind eher geteilt. Cross und Levin (2002) behaupten zum Beispiel, dass starke Bindungen den Transfer von nützlichem Wissen positiv beeinflussen und verbessern. Granovetter (1973) hingegen meint, dass starke Bindungen sich durch ein gewisses Naheverhältnis kennzeichnen lassen, bei dem meist Informationsgleichstand herrscht und oft überflüssiges Wissen übertragen wird.[223]

Vertraut der Wissensempfänger seiner Quelle und erachtet er sie als kompetent, erhöht sich auch die Bereitschaft aus den übertragenen Informationen zu lernen. Personen neigen dazu mehr Vertrauen in die Kompetenz ihrer starken Bindungen zu haben, als in die schwachen. Zum einen wissen die interagierenden Parteien über die Fähigkeiten und das Wissen des jeweils anderen bescheid und können es entsprechend abstimmen. Zum anderen bietet eine starke Bindung eine Basis für gute Kommunikation und ähnliche Denkweise, was zu einem höheren Grad an Vertrauen führt. [224]

Darüber hinaus muss man zwischen der Übertragung von expliziten und impliziten Wissen unterscheiden. Beim Transfer von explizitem Wissen ist der Grad des Vertrauens an die Kompetenz seines Gegenübers nur nebensächlich. Explizites Wissen steht nicht im Zusammenhang mit der Kompetenz eines Wissensüberträgers und ist auch leicht überprüfbar. Implizites Wissen hingegen beinhaltet Erkenntnisse, Intuitionen und Vorstellungen die stark mit Erfahrungen des Überträgers verknüpft sind und ist daher von eher subjektivem Charakter. Daraus kann man schließen, dass bei der Übertragung von implizitem Wissen mehr Vertrauen in die Informationsquelle vorhanden sein sollte, als bei der Übertragung von explizitem Wissen.[225]

3.3.5 Wissenstransfer und Vertrauen auf Individual- bzw. Organisationsebene

3.3.5.1 Vertrauen auf Individual- und Organisationsebene

Im Allgemeinen muss man zwischen Vertrauen auf Individualebene (*individual-level trust*) und Vertrauen auf Organisationsebene (*organizational-level trust*) unterscheiden. Einerseits ist das Vertrauen auf Organisationsebene eine Bedingung dafür, in welchem Umfang

[223] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1477f.
[224] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1479f.
[225] Vgl. Cross/Levin (2004), S. 1480f.

Informationen zwischen zwei Organisationen bzw. Netzwerkpartnern übertragen werden können. Sind diese Informationen erfolgreich übertragen worden, so müssen sie entsprechend angepasst werden. Diese Anpassung wird primär vom Vertrauen auf Individualebene, dem Vertrauen zwischen einzelnen Mitgliedern der Organisation, beeinflusst.[226]

3.3.5.2 Wissenstransfer und Vertrauen auf Organisationsebene

Die Qualität des Wissenstransfers zwischen zwei Organisationen hängt oft davon ab, auf wie viel und welche Art von Wissen zugegriffen werden kann und in welcher Form sich die Partnerorganisation dieses Wissen aneignet und darauf vertraut.

Kommt es zum Wissenstransfer zwischen zwei Organisationen so sind sowohl die Vertrauenswürdigkeit, als auch die Absichten der jeweiligen Mitglieder von großer Bedeutung. Ist der Übermittler des Wissens nicht vertrauenswürdig bzw. die Absichten unklar, so muss der Empfänger die Richtigkeit des übertragenen Wissens prüfen. Je mehr eine Organisation also auf die Fähigkeiten bzw. Kompetenzen der Partnerorganisation vertraut, desto mehr wird sie auch gewillt sein, sich das Wissen von diesem Partner anzueignen. Dieser Umstand wiederum beeinflusst den Umfang des Wissens, der übertragen wird und wie offen und empfänglich der Partner für dieses Wissen ist. Daraus kann nun geschlossen werden, dass ein hoher Grad an organisationsübergreifenden Vertrauen die Absicht, sich gegenseitig Wissen anzueignen, positiv beeinflusst und zu mehr Wissenstransfer führt.

Auch die Transparenz, die zeigt wie offen und zugänglich ein Partner ist, stellt einen wichtigen Faktor bei der Übertragung von Wissen dar. Je mehr die Partnerorganisationen einander vertrauen, desto höher ist die Transparenz und desto effizienter und umfangreicher wird das Wissen übertragen.[227]

3.3.5.3 Anpassung des Wissens und Vertrauen auf Individualebene

Sobald das Wissen übertragen wurde, ist das einzelne Organisationsmitglied (der Empfänger des Wissens) dafür verantwortlich, dieses Wissen umzuwandeln beziehungsweise anzupassen, damit es der gesamten Organisation von Nutzen sein kann. Durch diese Anpassung wird wiederum neues Wissen produziert.

[226] Vgl. Janowicz/Noorderhaven (2002), S. 6f.
[227] Vgl. Janowicz/Noorderhaven (2002), S. 7f.

Der Prozess des Wissenstransfers dient dazu neues Wissen zu erlangen, es Schritt für Schritt anzupassen und folglich daraus zu lernen. Diese schrittweise Anpassung erfolgt durch die Verbreitung des neu erlangten Wissens in der gesamten Organisation sowie die Internalisierung durch die Organisationsmitglieder. Natürlich ist es auch hier wichtig, dass die einzelnen Mitglieder einander vertrauen. Je höher das Vertrauen zwischen zwei interagierenden Organisationsmitgliedern (ergo je höher das Vertrauen auf Individualebene) desto effizienter erfolgt demnach die Anpassung des übermittelten Wissens.[228]

3.3.6 Die Wirkung von Vertrauen in der Information Richness Theorie

Beim Wissenstransfer spielt die Kommunikation zwischen den Transferpartnern und somit die Auswahl eines geeigneten Kommunikationsinstrumentes eine erhebliche Rolle. Aufgrund neuer technologischer Entwicklungen ist man mit einer wachsenden Anzahl von Wissenstransfermechanismen konfrontiert, die spürbare Auswirkungen auf das menschliche Kommunikationsverhalten haben. Emails und andere Internetprogramme (wie zum Beispiel Instant Messaging) bieten Akteuren neue Kommunikationskanäle, die eine schnelle Verbreitung von Informationen ermöglichen.
Wie im Kapitel 2.2.2 erwähnt, werden bei der Information Richness Theorie nach Daft & Lengel die Eigenschaften (Inhalt, Menge, etc.) des transferierten Wissens mit der Art und Wahl des Kommunikationskanals bzw. Transfermechanismus in Zusammenhang gebracht. Werden mehrdeutig interpretierbare Informationen übertragen, so sind Wissenstransfermechanismen mit einem hohen Grad an Informationsreichhaltigkeit auszuwählen. Umgekehrt werden Transfermechanismen mit einem eher niedrigen Grad an Informationsreichhaltigkeit verwendet, wenn es um die Erledigung einfacher Aufgaben und Übermittlung eindeutiger Informationen geht.

Die Frage, die sich nun stellt ist, welche Wirkung Vertrauen auf die Auswahl eines geeigneten Kommunikationsmittels beim Transfer von Wissen hat? Wie kann Vertrauen zum Transferpartner aufgebaut bzw. eingeschätzt werden, wenn verschiedene Transfermechanismen eingesetzt werden?

Schenkt ein Akteur seinem Kommunikationspartner einen hohen Grad an Vertrauen, nimmt er weniger oder gar kein Risiko in der Wissenstransfersituation wahr. Aus diesem Grund wird er

[228] Vgl. Janowicz/Noorderhaven (2002), S. 9ff.

einen Wissenstransfermechanismus mit einem geringeren Grad an Informationsreichhaltigkeit (z.B. Email) auswählen. Ist jedoch Misstrauen zwischen den Kommunikationspartnern vorhanden – weil Transferpartner noch unbekannt ist oder aufgrund von vergangenen (negativen) Ereignissen -, wird auch die Transfersituation als riskanter eingeschätzt und es kommt zur Auswahl eines Kommunikationskanals mit einem hohen Grad an Informationsreichhaltigkeit (z.B. persönliches Gespräch). Hierbei werden folglich mehr Informationen übermittelt um den Grad an Unsicherheit in der Interaktion zu verringern bzw. minimieren.

In Kommunikationssituationen, die über eine große Distanz gehen, hat Vertrauen ebenfalls einen erheblichen Einfluss bei der Auswahl geeigneter Transfermechanismen. Das ist in Kommunikationssituation, die von einer geringeren Distanz gekennzeichnet sind, nicht der Fall. Hier wird ein Kommunikationsmittel ausgewählt, das zu einer möglichst schnellen Reaktion bzw. Rückantwort des Kommunikationspartners führt (und somit die Kosten einer Verzögerung minimiert). Das Vertrauen in den Transferpartner ist also von nicht allzu großer Bedeutung.[229]

[229] Vgl. Lo/Lie (2008), S. 146ff.

4 Ableitung der Hypothesen aus den theoretischen Grundlagen

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln diverse Ansätze zu den Themen Wissenstransfer und Vertrauen behandelt wurden, erfolgt in diesem Abschnitt die Ableitung der Hypothesen aus den theoretischen Grundlagen. Diese werden im nächsten Kapitel anhand einer empirischen Studie über österreichische Franchiseunternehmen überprüft. Der erste Hypothesenblock untersucht den Wissenstransfer im Franchisenetzwerk. Dabei werden, ausgehend von Daft's und Lengel's Information Richness Theorie, die Art des Wissens und die zum Transfer verwendeten Wissenstransfermechanismen in Zusammenhang gebracht und auf deren Reichhaltigkeitsgrad überprüft. Wie bereits in Kapitel 2.2.2.1.erwähnt, besteht die Reichhaltigkeit eines Mechanismus aus vier Attributen: Möglichkeit des sofortigen Feedbacks, die Anzahl der verschiedenen Transferkanäle (z.B. Stimme, Körper, Gestiken, Wörter), Vielfältigkeit der Sprache und persönlicher Fokus (z.B. Emotionen, Gefühle). Je mehr Attribute auf ein Medium zutreffen, desto höher dessen Reichhaltigkeitsgrad. Auch Teile des Ansatzes von Zander und Kogut werden für die Hypothesenableitung herangezogen. So werden die Wissensdimensionen Kodifizierbarkeit (*codifiability*) und Lehrbarkeit (*teachability*) verwendet, um das Wissen eines Unternehmens genauer klassifizieren zu können. Kodifizierbarkeit beschreibt in diesem Zusammenhang das Ausmaß, inwieweit Wissens kodiert werden kann. Lehrbarkeit zeigt den Grad der Trainingsmöglichkeiten von Fähigkeiten der individuellen Organisationsmitglieder auf. Da das systemspezifische Wissen eines Franchisesystems aus jeweils explizitem Wissen, das in Handbüchern, Berichten und Datenbanken niedergeschrieben ist, und aus implizitem Wissen, das die Mitglieder des Franchisenetzwerkes innehaben, besteht, ist es wichtig, dass der Franchisegeber zur Übertragung dieser Wissensarten adäquate Transfermechanismen heranzieht. Daher wird angenommen, dass je leichter das Wissen vom Franchisegeber an den Franchisenehmer übertragen werden kann, desto eher werden Medien, wie z.B. Internet, Telefon, Fax etc. verwendet, da für die Übertragung dieser Wissensart kein persönlicher Kontakt vonnöten ist. Wird jedoch implizites Wissen übertragen, so ist eine Face-to-Face Kommunikation notwendig und daher werden Medien wie z.B. laufende Schulungen, Seminare und formelle Treffen eingesetzt.

H1a: *Ist das systemspezifische Wissen des Franchisegebers von expliziter Natur, d.h. kodifizierbar und somit leichter zu transferieren, so werden Transfermechanismen mit geringer Informationsreichhaltigkeit zur Übertragung verwendet.*

H1b: *Ist das systemspezifische Wissen des Franchisegebers von impliziter Natur, d.h. schwer kodifizierbar und somit schwerer zu transferieren, so werden Transfermechanismen mit hoher Informationsreichhaltigkeit zur Übertragung verwendet.*

Der zweite Hypothesenblock untersucht den Einfluss von Vertrauen auf den Wissenstransfer in einem Franchisenetzwerk. Wie im Kapitel 3.3.1. bereits erwähnt, kann aus der Literatur ein positiver Effekt von Vertrauen auf den Transfer von Wissen abgeleitet werden. Cross und Levin behaupten zum Beispiel, dass je mehr Vertrauen zwischen Unternehmen bzw. Unternehmensmitgliedern vorhanden ist, desto mehr bzw. häufiger findet Wissenstransfer statt. Die folgende Hypothese soll überprüfen, welche Auswirkungen das Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer auf die Häufigkeit des Wissenstransfers hat. Grundsätzlich wird angenommen, dass sich die Intensität des Vertrauens zwischen FG und FN auf die Häufigkeit der Übertragung von Wissen auswirkt.

H2a: *Je höher der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer desto häufiger findet der Transfer von Wissen statt.*

H2b: *Je niedriger der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, desto seltener findet der Transfer von Wissen statt.*

Außerdem soll die dritte Hypothese überprüfen, welchen Einfluss Vertrauen auf die Information Richness Theorie von Daft und Lengel und somit auf den Reichhaltigkeitsgrad von Transfermechanismen innerhalb eines Franchisenetzwerkes hat. Dabei kann unterstellt werden, dass bei einem steigenden Vertrauensverhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer auch eher Transfermechanismen verwendet werden, die nicht unbedingt auf den persönlichen Kontakt zwischen FG und FN abzielen. Andererseits kann des Weiteren unterstellt werden, dass mit einem zunehmenden Vertrauensgrad die Wahrscheinlichkeit der Verwendung von beiden (LIR und HIR) Mechanismen steigt.

H3a: *Je höher der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, desto mehr Transfermechanismen mit hoher, aber auch niedriger Informationsreichhaltigkeit werden verwendet.*

H3b: *Je höher der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, desto weniger werden Transfermechanismen mit hoher Informationsreichhaltigkeit und desto mehr werden Transfermechanismen mit niedriger Informationsreichhaltigkeit verwendet.*

5 Empirische Studie: Wissenstransfer und Vertrauen in österreichischen Franchisenetzwerken

5.1 Methodik

5.1.1 Stichproben- und Fragebogenanalyse

Um der empirischen Untersuchung des Wissenstransfers und des Vertrauens in Franchisenetzwerken nachgehen zu können, wurde ein Fragebogen an 276 österreichische Franchisegeber versandt. Die meisten Franchisesysteme haben ihren Sitz in Österreich, einige sind jedoch auch in Deutschland, Italien und der Schweiz angesiedelt. Die Daten wurden im Zeitraum zwischen Oktober 2007 und Februar 2008 erhoben. Die Aussendung erfolgte zweimal per Post, anschließend zweimal per Email. Abschließend, aufgrund der schlechten Rücklaufquote, wurde eine telefonische Befragung durchgeführt. 42 der ausgesandten Fragebögen konnten nicht in die Analyse miteinbezogen werden, da sie aufgrund von falscher bzw. nicht vorhandener Adressen retourniert wurden. Am Ende der Datensammlung konnte eine Anzahl von 50 vollständig und korrekt ausgefüllten Fragebögen verzeichnet werden. Daraus resultiert eine Rucklaufquote von ca. 21,5%.

Im Nachfolgenden werden die Eigenschaften (Sektor und Umsatz) der befragten Unternehmen näher erläutert:

Sektor

Wie aus Abbildung 11 ersichtlich, sind 71% der befragten Franchiseunternehmen im Bereich Dienstleistung vertreten und 27% im Vertrieb tätig. Mit nur 2% hat der Produktionssektor den geringsten Anteil.

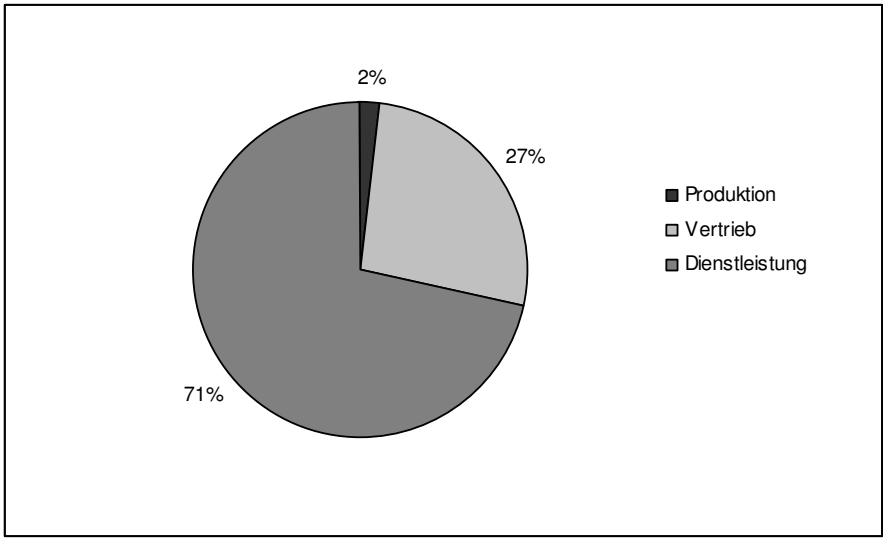


Abbildung 11: Art des Franchisebetriebs

Umsatz

Die Frage nach dem Umsatz der Unternehmen wurde in sechs Stufen unterteilt, wobei die niedrigste Umsatzstufe unter 500.000 Euro liegt und die höchste Stufe bei über 100 Millionen Euro. Abbildung 12 zeigt, dass die befragten Unternehmen in allen sechs Stufen vertreten sind. Daraus kann geschlossen werden, dass sowohl kleinere, als auch große Franchiseunternehmen in der Stichprobe zu finden sind. Der Großteil der Unternehmen (30%) befindet sich jedoch im Mittelfeld mit einem Umsatz von 3 bis 20 Millionen Euro. 10% der Unternehmen haben keine Angabe zum ihrem Umsatz gemacht. Dies ist möglicherweise auf die Nicht-Anonymität des Fragebogens zurückzuführen.

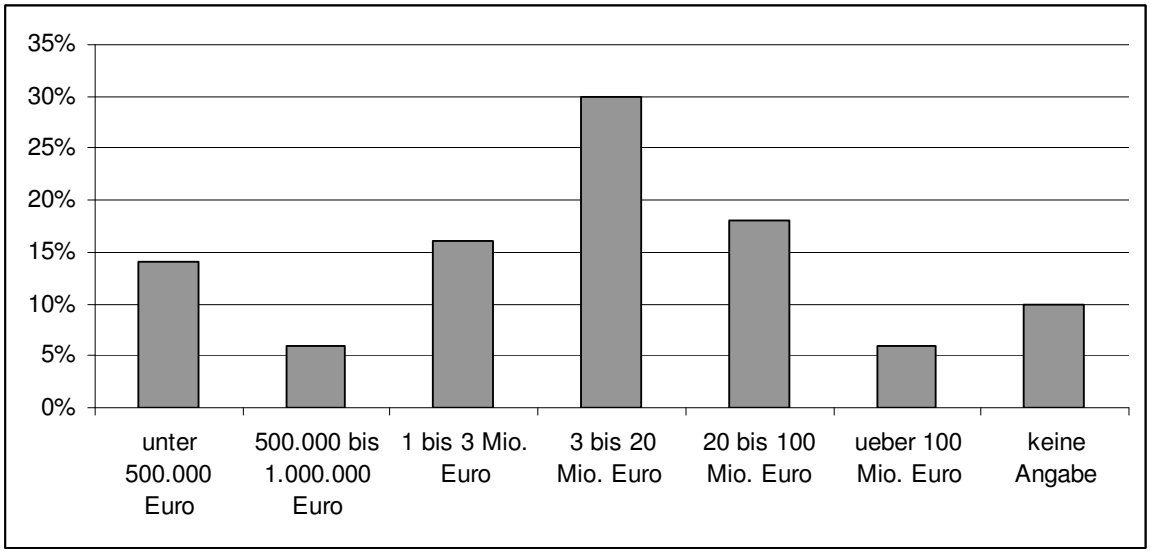


Abbildung 12: Umsätze der Franchiseunternehmen

Der Befragung zugrundeliegende Fragebogen kann in zwei große Abschnitte unterteilt werden: *A) Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen und B) Spezielle Fragen zum Wissenstransfer und Vertrauen*. Der gesamte Fragebogen ist im Appendix dieser Arbeit zu finden.

Zuerst, um das Franchisesystem allgemein kategorisieren zu können, werden in Abschnitt A allgemeine Fragen zum jeweiligen Unternehmen abgefragt. Darunter fallen zum Beispiel die Branche in der das Franchisesystems operiert, das Gründungsjahr, die Anzahl der Franchisenehmer oder aber auch der Umsatz des Unternehmens.

In Abschnitt B wird konkreter auf den Wissenstransfer und auf das Vertrauen innerhalb des Unternehmens eingegangen. Zu Beginn werden die Verwendung von organisatorischen Einrichtungen (z.B. Erfa-Tagung, Beirat, Partnertreffen, usw.) und die Häufigkeit der Tagungen dieser Institutionen abgefragt. Danach werden Kommunikationsmittel angeführt durch die die Übertragung des System-Know-hows abgefragt werden kann. Um das Wissen kategorisieren zu können, werden außerdem Fragen zur Weitergabe des Wissens zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer gestellt. Der letzte Fragenblock bezieht sich auf das Vertrauensverhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer.

5.1.2 Variablenanalyse

Bei der folgenden Datenanalyse wir eine Einteilung von Variablen vorgenommen, um die in Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen testen zu können. Für die Analyse sind folgende Variablen notwendig: High Information Richness (HIR), Low Information Richness (LIR), Kodifizierbarkeit (COD), Lehrbarkeit (TEACH), Vertrauen und diverse Kontrollvariablen (Sektor, Umsatz und Alter).

Information Richness: HIR und LIR

Wie bereits in Abschnitt 2.2.2.1 erwähnt, können in Bezug auf deren Informationsreichhaltigkeit die Wissenstransfermechanismen in reiche und weniger reiche unterteilt werden. In diesem Zusammenhang wurden zwei Variablen eingeführt, die einerseits die reichen Medien beschreiben (HIR), die laut Daft und Lengel von Angesicht zu Angesicht stattfinden und andererseits die weniger reichen (LIR), die einen unpersönlicheren Wissensaustausch unterstützen.

- Die Variable **HIR** beinhaltet folgende Medien: laufende Schulung, Grundschulung bei Eröffnung, Videokonferenz, Seminare und Workshops, Beiräte und Ausschüsse, Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer und formelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer.

- Die Variable **LIR** wir in zwei weitere Unterkategorien aufgeteilt. Zum einen in **LIR-INTERNET**: Intranet, Chat-Systeme/Onlineforen/Newsgroups, E-Mail. Zum anderen in **LIR_KLASSISCH**: Fax, Telefon und Briefverkehr. Das Item „Internet: sonstiges" wurde aufgrund unzureichender Beantwortung nicht in die Variable LIR aufgenommen.

Die verwendeten Mechanismen wurden anhand einer 7-stufigen Likert Skala abgefragt. Je höher die angekreuzte Zahl in der Skala, desto intensiver wurde das Medium vom Franchisegeber verwendet.

Wissenscharakteristik: Kodifizierbarkeit (COD) und Lehrbarkeit (TEACH)

Um die Wissenscharakteristik feststellen zu können, wurde die Wissensunterteilung von Zander und Kogut verwendet.[230] Dabei wurde das weitergegebene Wissen vom Franchisegeber an den Franchisenehmer bzw. vom Franchisenehmer an den Franchisegeber erfragt.

- Die Variable **COD** (Kodifizierbarkeit) wird bestimmt von: der Möglichkeit zur Erstellung von einem Handbuch, dem Einsatz diverser Informationstechnologien und detaillierten Aufzeichnungen über Geschäftsprozesse.

- Die Variable **TEACH** (Lehrbarkeit) wird bestimmt von: persönlichen Gesprächen mit erfahrenen Mitarbeitern, Schulungen und Trainings und persönliche Unterstützung der Systemzentrale.

Kontrollvariablen: Sektor, Alter und Umsatz

Sektor (SEC): Um die sektoriellen Auswirkungen besser messen zu können, wurde die Kontrollvariable SEC eingeführt. Dies basiert auf der Tatsache, dass die

[230] Vgl. Abschnitt 2.1.3.

Know-how Intensität zwischen Unternehmen, die im Sektor Produktion bzw. Vertrieb tätig sind und jenen, die Dienstleistungen anbieten, verschieden sind. In der Analyse wurden die Sektoren Produktion und Vertrieb zusammengefasst und mit 0 gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu wurden dem Sektor Dienstleistung 1 zugewiesen.

Alter (AGE): Die Kontrollvariable Alter soll einen Überblick über die Dauer der Existenz des Unternehmens, d.h. der Zeitraum seit der Eröffnung der ersten Franchisefiliale in Österreich verschaffen. Je älter ein Franchiseunternehmen ist, desto mehr besteht die Möglichkeit für den Franchisegeber sich Wissen über lokale Märkte anzueignen.

Umsatz: Mit dieser Kontrollvariable soll der Umsatz des jeweiligen Franchiseunternehmens gemessen werden. Der Umsatz wurde in sechs Stufen, von unter 500.000 Euro bis hin zu über 100 Millionen Euro, abgefragt.

5.2 Datenanalyse

5.2.1 Häufigkeitsanalyse

Zu Beginn der empirischen Untersuchung werden mit Hilfe des Softwareprogramms SPSS einige Häufigkeitsanalysen durchgeführt.

Zunächst wurde untersucht, im Rahmen welcher organisatorischen Einrichtungen Informationen zwischen dem Franchisegeber und Franchisenehmer sowie zwischen den Franchisenehmern übertragen werden. Aus Abbildung 13 ist ersichtlich, dass Partnertreffen mit 92% und Erfa-Tagungen mir 58% die für die Übertragung von Informationen am wichtigsten organisatorischen Institutionen darstellen. Das Schlusslicht bildet mit 12% die Kundenforen.

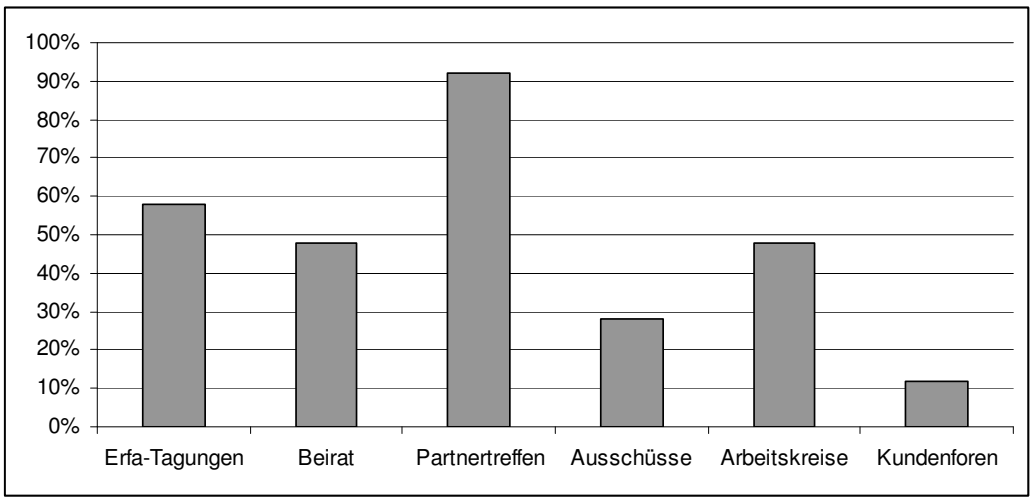


Abbildung 13: Übertragung von Informationen zwischen FG und FN

Des Weitern wurde untersucht, wie häufig die oben genannten organisatorischen Einrichtungen der befragten Franchisesysteme tagen. Um dieses veranschaulichen zu können, wurde der Mittelwert der angegebenen Tage/Jahr berechnet.

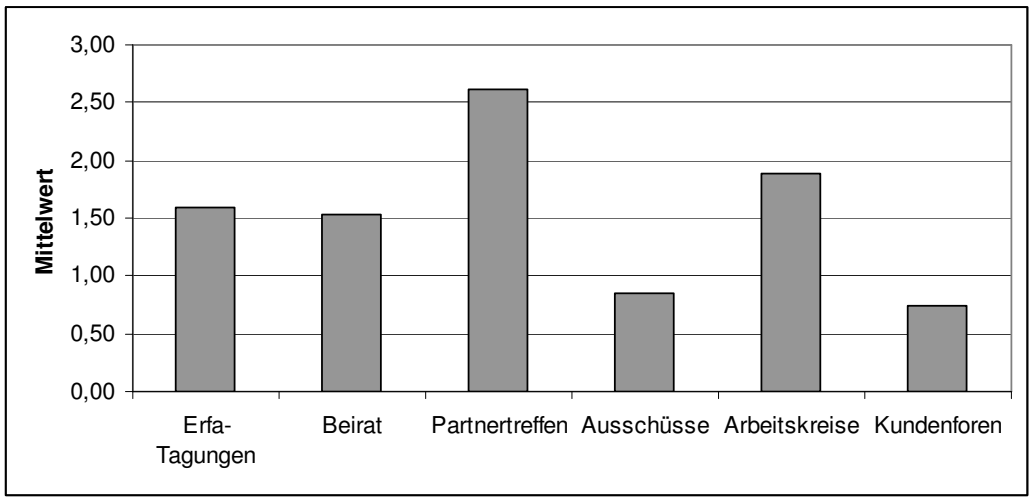


Abbildung 14: Häufigkeit der Tagungen in Tage/Jahr

Abbildung 14 zeigt, dass Partnertreffen, mit durchschnittlich 2,6 Tage pro Jahr, am häufigsten veranstaltet werden. Auch Arbeitskreise werden mit durchschnittlich 1,9 Tage pro Jahr mehrfach durchgeführt. Kundenforen (0,7 Tage/Jahr) und Ausschüsse (0,9 Tage/Jahr) tagen nur gelegentlich.

Im nächsten Schritt wurde geprüft, in welcher Form neue Informationen von der Zentrale an die Franchisenehmer übermittelt werden. Abbildung 15 demonstriert, dass eine Vielzahl der angeführten Transfermechanismen für die Franchisegeber bei der Übermittlung neuer

Informationen von Bedeutung ist. Formelle Treffen (82%), wie z.B. Erfa-Tagungen oder Jahrestagungen, sowie Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer (82%), aber auch das Handbuch (80%) spielen hierbei die wichtigste Rolle. Auffällig ist, dass das Fax (36%) zur Übermittlung am wenigsten herangezogen wird. Das kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass das Internet immer mehr an Bedeutung gewinnt und neue Informationen per E-Mail oftmals leichter transferiert werden können.

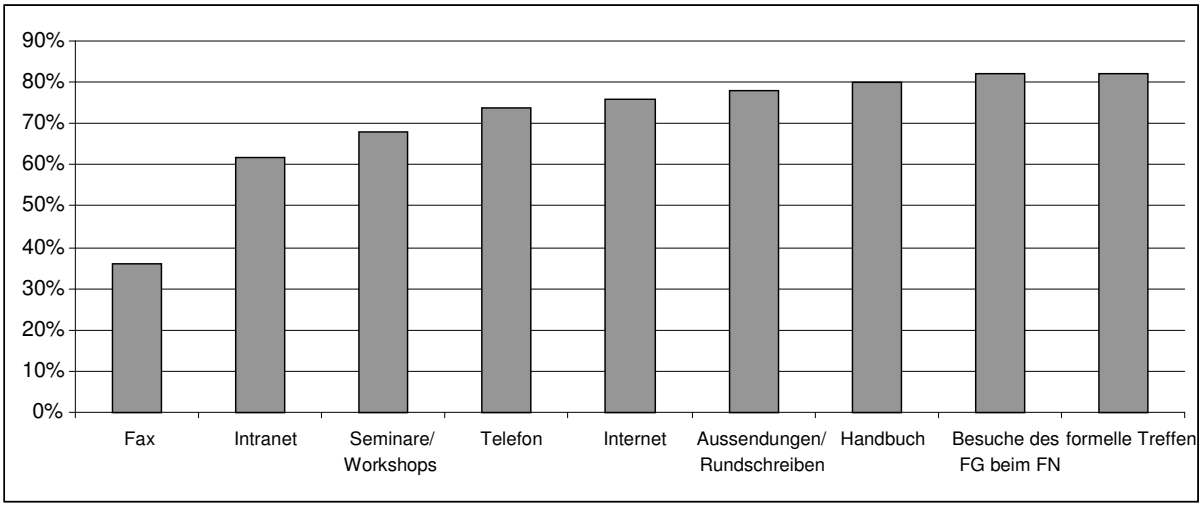


Abbildung 15: Übertragung neuer Informationen von der Zentrale an FN

Auch die Übertragung des System-Know-hows vom Franchisegeber an den Franchisenehmer wurde untersucht. Die befragten Unternehmen beurteilten dies auf einer Likert Skala von 1 bis 7, wobei 1 „wird überhaut nicht verwendet“ und 7 „wird in sehr großem Ausmaß verwendet“ bedeutet. In Abbildung 16 werden die daraus resultierenden Ergebnisse zusammengefasst.

Die Grundschulung bei Eröffnung stellt für die Franchisegeber den wichtigsten und am häufigsten verwendeten Transfermechanismus dar. Auch Email und formelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer kommen oft zum Einsatz. Am wenigsten werden Mechanismen wie Videokonferenz, Chat-Systeme/Onlineforen/Newsgroups und Fax verwendet.

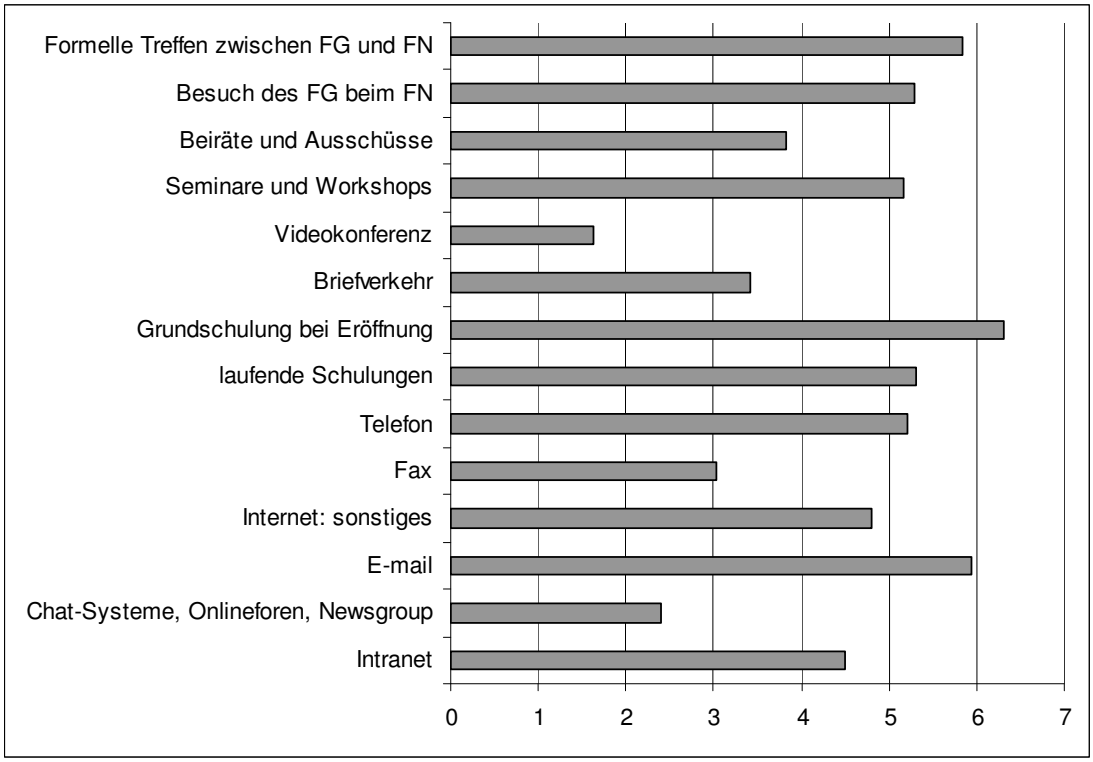


Abbildung 16: Übertragung des System-Know-hows von FG an FN

Um eine detailliertere Verteilung der drei wichtigsten Formen des Wissenstransfers aufzeigen zu können, werden diese im Folgenden einzeln dargestellt.

Der wichtigste Transfermechanismus – die Grundschulung bei Eröffnung – wird von 35 der 50 befragten Franchiseunternehmen in sehr großem Ausmaß eingesetzt. Lediglich ein Unternehmen gibt an, dass es keine Grundschulung bei Eröffnung durchführt. Die dritte Stufe der Skala wurde von keinem Unternehmen angekreuzt.

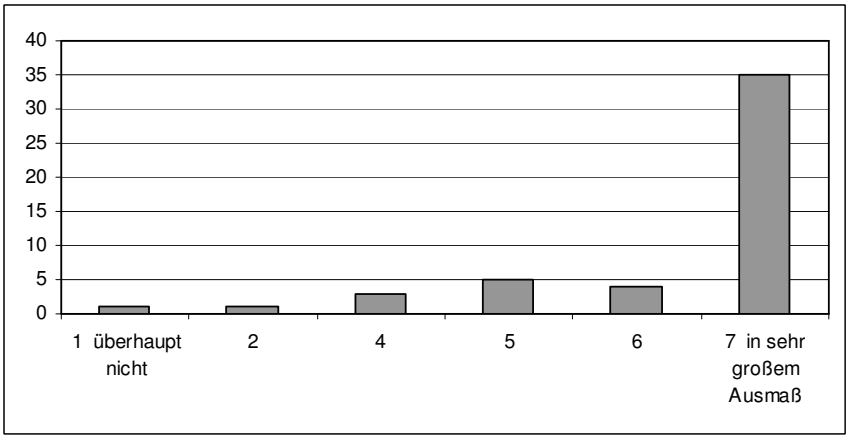


Abbildung 17: Grundschulung bei Eröffnung

Neben Face-to-Face Treffen kommt auch dem Email eine besondere Stellung bei der Übertragung des System-Know-hows zu. 22 Unternehmen verwenden diesen Transfermechanismus in sehr großem Ausmaß. Auch hier gibt nur ein Unternehmen an, Email zur Übertragung überhaupt nicht verwendet. Keines der befragten Unternehmen kreuzte die zweite Stufe der Skala an.

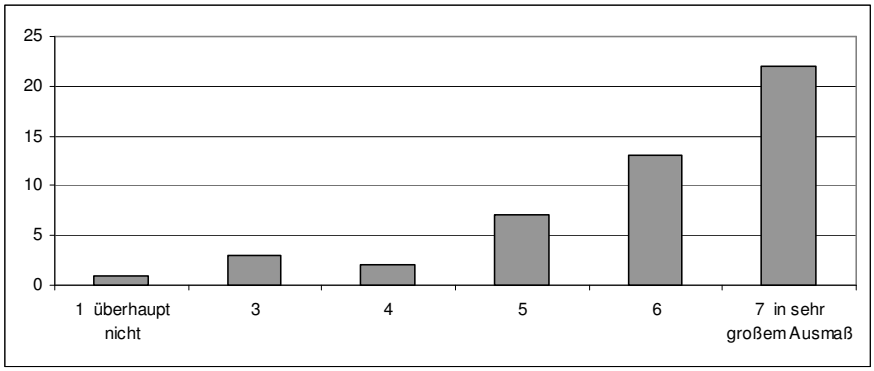


Abbildung 18: Verwendung von Email

Formelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer werden von 21 der 50 Unternehmen in sehr großem Ausmaß eingesetzt und sind daher von großer Bedeutung für die Unternehmen. Nur 2 Franchiseunternehmen führen an, dass sie gar keine formellen Treffen veranstalten. Auch hier wurde die zweite Stufe der Skala von keinem Unternehmen angekreuzt.

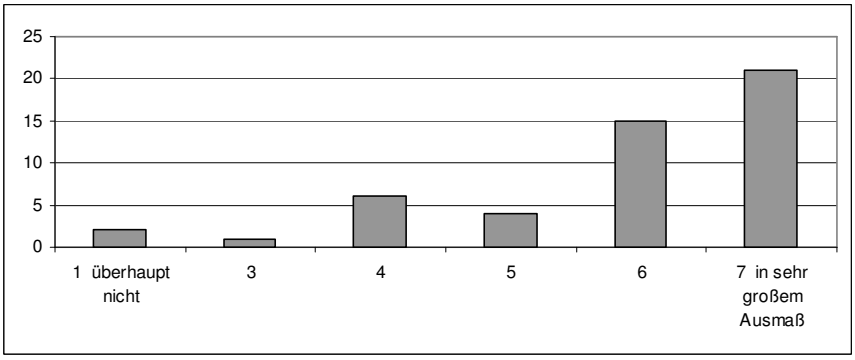


Abbildung 19: formelle Treffen zwischen FG und FN

5.2.2 Faktorenanalyse

„Bei der Faktorenanalyse handelt es sich um eine Sammlung von Verfahren, die es erlauben, eine Anzahl von Variablen auf eine kleinere Anzahl von Faktoren oder Komponenten zurückzuführen.“[231] Somit wird untersucht, ob die vorhandenen Variablen in irgendeiner Weise zusammenhängen. Das Ziel der Faktorenanalyse ist vor allem die Reduktion der Anzahl der Variablen.

Die beiden Wissenskategorien COD und TEACH wurden in einer Itembatterie mit insgesamt 11 Variablen gemeinsam abgefragt. Um eine Zuordnung eines jeden Items zu gewährleisten, und anschließend Indizes zu COD und TEACH bilden zu können, wurde eine Faktoranalyse durchgeführt. Ausgangsbasis für die Itembatterie war die Annahme, dass es zwei latente Dimensionen COD und TEACH, die auf ihre Operationalisierungen – die konkreten Items – wirken. Diese kausalen Beziehungen werden im Rahmen der Faktoranalyse überprüft. Daher wurde als Extraktionsmethode die „Hauptachsenanalyse“ gewählt. Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wurde mit zwei begrenzt. Die Analyse ergab, dass die beiden Faktoren 37,2% der Varianz der Einzelitems erklären.

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Faktor	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,977	27,065	27,065	2,499	22,715	22,715	2,264	20,581	20,581
2	2,069	18,809	45,874	1,591	14,462	37,177	1,826	16,596	37,177
3	1,832	16,655	62,529						
4	,895	8,133	70,663						
5	,800	7,275	77,937						
6	,647	5,883	83,821						
7	,594	5,396	89,216						
8	,470	4,271	93,487						
9	,339	3,084	96,572						
10	,270	2,458	99,030						
11	,107	,970	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse.

Tabelle 1: Hauptachsen Faktorenanalyse

Das Kaiser-Meyer-Olkin Maß, das die Eignung der Items für die Faktoranalyse beschreibt, ergibt einen Wert von 0,525. Als Referenzwert wird in der Literatur zumeist angegeben, dass das KMO-Maß größer als 0,5 sein sollte. Daher kann der vorliegende Wert und die Items als noch akzeptabel für die Faktoranalyse gesehen werden.

[231] Janssen/Laatz (2007), S. 531.

	Faktor	
	1	2
fb5a Ein Handbuch, das die Prozesse und Tätigkeiten unseres Franchisesystems beschreibt, kann erstellt werden bzw. ist bereits erstellt worden.	,897	-,174
fb5b Das Handbuch beschreibt detailliert die Prozesse und Tätigkeiten in unserem System.	,869	,058
fb5c Große Teile der Geschäftsprozesse zwischen Zentrale und Franchisenehmern können durch Einsatz der Informationstechnologie durchgeführt werden.	,466	,525
fb5d Franchisenehmer können durch Gespräche mit erfahrenen Mitarbeitern der Zentrale die wichtigsten Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen.	,080	,543
fb5e Die Mitarbeiter der Franchisenehmer können sich durch Schulung neues Wissen über die Franchisegeber schnell und einfach aneignen.	-,013	,628
fb5f Franchisenehmer können durch das Lesen von Handbüchern die wichtigsten Prozesse und Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen.	,498	,325
fb5g Die erfolgreiche Anwendung des Handbuches ist nur durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen möglich.	,185	-,141
fb5h Die Einschulung und das Training der Franchisenehmer zum Erwerb von neuem Wissen ist eine schnelle und einfache Aufgabe.	-,038	,708
fb5i In unserem Unternehmen gibt es detaillierte Aufzeichnungen über die kritischen Geschäftsprozesse des Franchisesystems.	,432	,230
fb5j Franchisenehmer und/oder deren Mitarbeiter wechseln zur Aneignung des System-Know How in die Zentrale.	-,091	-,004
fb5k Franchisenehmer können durch persönliche Unterstützung der Zentrale die wichtigsten Prozesse/Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen.	,039	,385

Tabelle 2: rotierte Faktormatrix für COD und TEACH

Aus der rotierten Faktormatrix ist ersichtlich, dass sich bis auf drei Items alle den Theorie entsprechend den beiden Faktoren zuordneten. Das Item „Die erfolgreiche Anwendung des Handbuches ist nur durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen möglich“ wies entgegen den Erwartungen eine negative Faktorladung auf. „Franchisenehmer und/oder deren Mitarbeiter wechseln zur Aneignung des System-Know-how in die Zentrale“ wies für beide Faktoren Ladungen rund um Null auf. Das dritte Item, „Franchisenehmer können durch das Lesen von Handbüchern die wichtigsten Prozesse und Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen“, zeigte eine Ladung auf den falschen Faktor. Aufgrund dessen wurden alle drei Variablen aus der Indexbildung und der weiteren Untersuchung ausgeschlossen.

Die anschließende Berechnung der Indizes TEACH und COD erfolgte durch einfache Durchschnittsbildung. Die Variablenwerte der jeweiligen Items wurden addiert und durch die Anzahl der Items pro Index dividiert.
Um zu prüfen, inwieweit die zu einem Index zusammengefassten Items auch interkorrelieren, wurde jeweils Cronbach´s Alpha berechnet.

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,735	4

Tabelle 3: Cronbach's Alpha von COD

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,659	4

Tabelle 4: Cronbach's Alpha von TEACH

Die Reliabilitätsanalyse der COD-Variablen ergab eine durchschnittliche Interitemkorrelation von 0,735, die der TEACH-Variablen 0,659. Beide Werte überschreiten die in der Literatur vorgeschlagene Grenze von 0,6. Somit ist die Bildung der beiden Indizes aus Sicht der Korrelation gerechtfertigt.

Für den Bereich der Transfermedien wurden ebenfalls zwei einfache additive Indizes – LIR und HIR – berechnet. Die Zuordnung der einzelnen Variablen zu den Indizes erfolgte nach der Theorie. Die Reliabilitätsanalyse der sieben Variablen, die den HIR-Index bildeten, ergab ein Cronbach´s Alpha von 0,685 und ist demnach vertretbar.

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,685	7

Tabelle 5: Cronbach's Alpha von HIR

Den Index für die Low Information Richness Variablen nach der Theorie zu berechnen, gestaltete sich etwas schwieriger. Bezieht man nämlich alle vorgeschlagenen Items mit ein, resultiert ein Alpha von -0,015. Vermutlich ist das Antwortverhalten hinsichtlich dieser Items zu unterschiedlich, um sie zusammenzufassen. Rechnet man erneut eine Faktoranalyse – diesmal nur für die sechs Items der LIR-Skala, so ergibt sich ein inhaltlich klares Bild: Es

resultieren zwei Faktoren, wobei auf den ersten die drei internetbezogenen Variablen (Intranet, Chat, Email) und auf den zweiten die eher klassischen Medien (Fax, Telefon, Briefverkehr) laden. Dementsprechend ergibt es Sinn, den LIR-Index in zwei Unterkategorien aufzuspalten. Im vorliegenden Fall resultierte also der Index LIR_INTERNET sowie LIR_KLASSISCH.

Mit diesem Schritt verbesserte sich Cronbach´s Alpha für LIR_INTERNET auf 0,32 und LIR_KLASSISCH auf 0,532. Bei letzterem ist außerdem zu bemerken, dass aufgrund der Missing Values lediglich 36 von 50 Datensätzen zur weiteren Berechnung übrig bleiben. Dies könnte in Summe zu einer Verzerrung der Ergebnisse in der Regressionsanalyse führen.

5.2.3 Regressionsanalyse

5.2.3.1 Hypothesen 1a und 1b

H1a: *Ist das systemspezifische Wissen des Franchisegebers von expliziter Natur, d.h. kodifizierbar und somit leichter zu transferieren, so werden Transfermechanismen mit geringer Informationsreichhaltigkeit zur Übertragung verwendet.*

H1b: *Ist das systemspezifische Wissen des Franchisegebers von impliziter Natur, d.h. schwer kodifizierbar und somit schwerer zu transferieren, so werden Transfermechanismen mit hoher Informationsreichhaltigkeit zur Übertragung verwendet.*

Der Zusammenhang zwischen den Wissensformen und den Transfermechanismen soll nun anhand der einfachen linearen Regression (OLS) geprüft werden. Die lineare Regression befasst sich „…mit der Untersuchung und Quantifizierung von Abhängigkeiten zwischen metrisch skalierten Variablen (Variablen mit wohl definierten Abständen zwischen Variablenwerten).“[232] Diese hat im Gegensatz zur bivariaten Korrelation den Vorteil, mehrere unabhängige Variablen zu definieren und deren Wirkung auf eine abhängige zu untersuchen. Wie der Name schon impliziert, unterstellt diese Form der Regression einen linearen Zusammenhang zwischen den unabhängigen und der abhängigen Variablen. Ergebnis der OLS ist eine Schätzung für diesen Zusammenhang in der allgemeinen Form:

[232] Janssen/Laatz (2007), S. 415.

$Y = d + k.x$

wobei Schätzwerte für die Konstante sowie die Koeffizienten errechnet werden.

TEACH - HIR

Als erstes soll der Zusammenhang zwischen TEACH und HIR geprüft werden. Nimmt man in die lineare Regression lediglich die Variable TEACH auf, so ergibt sich ein Bestimmtheitsmaß von 0,083 bei einem p-Value von 0,079. Wählt man als Irrtumswahrscheinlichkeit $p<0,1$ ist die Wirkung von TEACH auf HIR also signifikant. Das heißt, dass ein Franchisegeber zur Übertragung von explizitem Wissen dazu neigt, Transfermechanismen mit hoher Informationsreichhaltigkeit zu verwenden. Die Höhe des Einflusses kann wie folgt interpretiert werden: Unternehmen mit einer Ausprägung von Null auf dem TEACH-Index – es wird also kein Wissen weitergegeben, das unter „Lehrbarkeit" subsumiert werden kann - besitzen eine durchschnittlichen HIR-Index von 3,505 (=Konstante). Bei jeder weiteren Steigerung des Variablenwerts von TEACH steigt der HIR-Index durchschnittlich um 0,241 Punkte an.

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	2,717	1	2,717	3,276	,079[a]
	Residuen	29,861	36	,829		
	Gesamt	32,578	37			

a. Einflußvariablen : (Konstante), TEACH

b. Abhängige Variable: HIR_n

Tabelle 6: ANOVA Berechnung zur Hypothese 1a HIR

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	3,505	,700		5,006	,000
	TEACH	,241	,133	,289	1,810	,079

a. Abhängige Variable: HIR_n

Tabelle 7: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1a HIR

Berechnet man das lineare Modell erneut, ergänzt um die Kontrollvariablen AGE, SEC und UMSATZ, so kann nur mehr mit 86,1% Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass eine

der unabhängigen Variablen einen Einfluss auf die abhängige Variable HIR besitzt (die ANOVA weist einen p-Value von 0,139 auf). Auf dieses Modell wird daher nicht weiter eingegangen.

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,484[a]	,234	,112	,88425

a. Einflußvariablen : (Konstante), UMSATZ, SEC Sektor, TEACH, AGE

Tabelle 8: Modellzusammenfassung zur Hypothese 1a HIR & Kontrollvariablen

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	5,987	4	1,497	1,914	,139[a]
	Residuen	19,547	25	,782		
	Gesamt	25,534	29			

a. Einflußvariablen : (Konstante), UMSATZ, SEC Sektor, TEACH, AGE

b. Abhängige Variable: HIR_n

Tabelle 9: ANOVA Berechnung zur Hypothese 1a HIR & Kontrollvariablen

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	4,495	,989		4,543	,000
	TEACH	,128	,158	,154	,811	,425
	AGE	-,016	,008	-,412	-2,011	,055
	SEC Sektor	-,290	,385	-,141	-,753	,459
	UMSATZ	5,71E-009	,000	,244	1,355	,187

a. Abhängige Variable: HIR_n

Tabelle 10: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1a HIR & Kontrollvariablen

COD – LIR_INTERNET

Der Hypothese nach, sollte auch die Verwendung von Transfermechanismen mit niedrigem Informationsgehalt steigen, wenn vermehrt kodifizierbares Wissen vermittelt wird.

Als erstes wird die abhängige Variable LIR_INTERNET untersucht – also jene Transfermechanismen niedrigen Informationsgehalts, die als „neue Medien“ bezeichnet werden können.

Die unabhängigen Variablen COD, AGE, SEC und UMSATZ erklären im Modell knapp 50% (0,494) der Varianz in LIR_INTERNET bei einem p-Value des Modells von 0,001.

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,703[a]	,494	,414	,97254

a. Einflußvariablen : (Konstante), UMSATZ, SEC Sektor, COD, AGE

Tabelle 11: Modellzusammenfassung zur Hypothese 1b LIR_INTERNET

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	23,127	4	5,782	6,113	,001[a]
	Residuen	23,646	25	,946		
	Gesamt	46,773	29			

a. Einflußvariablen : (Konstante), UMSATZ, SEC Sektor, COD, AGE

b. Abhängige Variable: LIR_INTERNET

Tabelle 12: ANOVA Berechung zur Hypothese 1b LIR_INTERNET

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,861	1,075		,801	,431
	COD	,591	,176	,498	3,352	,003
	AGE	-,017	,008	-,334	-2,143	,042
	SEC Sektor	,039	,427	,014	,092	,927
	UMSATZ	8,40E-009	,000	,265	1,804	,083

a. Abhängige Variable: LIR_INTERNET

Tabelle 13: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1b LIR_INTERNET

Die Koeffizienten COD und AGE sind bei $p<0,05$ signifikant, UMSATZ bei $p<0,1$. Lediglich die Konstante und die Sektorvariable zeigen keine Signifikanz.

COD – LIR_KLASSISCH

Die Analyse der Wirkung von COD auf LIR_KLASSISCH (die Transfermechanismen via Telefon, Fax und Briefverkehr) ergab keine Signifikanz, d.h. dass diese Medien sehr selten zur Übertragung von explizitem Wissen verwendet werden. Möglicherweise ist dies darauf zurückzuführen, dass die Verwendung von internetbasierten stetig zunimmt und daher

klassische Transfermechanismen immer seltener genutzt werden. Weder bei dem Modell, in dem lediglich COD als unabhängige Variable einfloss, noch bei jenem mit allen Kontrollvariablen kann davon ausgegangen werden, dass die Variablen Einfluss auf LIR_KLASSISCH besitzen.

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	9,551	4	2,388	1,510	,231[a]
	Residuen	37,943	24	1,581		
	Gesamt	47,494	28			

a. Einflußvariablen : (Konstante), UMSATZ, SEC Sektor, COD, AGE

b. Abhängige Variable: LIR_KLASSISCH

Tabelle 14: ANOVA Berechnung 1b LIR_KLASSISCH

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	3,150	1,415		2,227	,036
	COD	,004	,232	,003	,017	,986
	AGE	,025	,011	,476	2,379	,026
	SEC Sektor	,418	,561	,147	,745	,464
	UMSATZ	-6,1E-009	,000	-,189	-1,002	,326

a. Abhängige Variable: LIR_KLASSISCH

Tabelle 15: Regressionskoeffizienten zur Hypothese 1b LIR_KLASSISCH

5.2.3.2 Hypothesen 2a und 2b

H2a: *Je höher der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer desto häufiger findet der Transfer von Wissen statt.*

H2b: *Je niedriger der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, desto seltener findet der Transfer von Wissen statt.*

Wie oft tagen folgende Institutionen.....		ERFA	Beirat	Partnertreffen	Ausschüsse	Arbeitskreise	Kundenforen
N	Gültig	28	23	45	11	21	4
	Fehlend	22	27	5	39	29	46
Mittelwert		2,86	3,33	2,90	3,86	4,50	9,25
Standardabweichung		2,384	2,678	2,921	2,471	3,725	13,889
Varianz		5,683	7,173	8,530	6,105	13,875	192,917

Tabelle 16: Häufigkeit von Tagungen der Institutionen

Die Häufigkeit des Wissenstransfers wurde im Fragebogen zusätzlich zur generellen Verwendung der Institutionen abgefragt. Auffallend war, dass gewisse Institutionen viele fehlende Werte aufweisen. Kundenforen wurden anscheinend am wenigsten genutzt (46 Unternehmen gaben hierzu gar nichts an), gefolgt von Ausschüssen mit 39 fehlenden Werten. In diesen Fällen sollte geprüft werden, ob die Termini „Kundenforen“ und „Ausschüsse“ zu wenig Selbsterklärungskraft besitzen. Im Gegensatz dazu stehen insgesamt 45 gültige Antworten für die Kategorie des Partnertreffens. Da der Fragebogen keine „weiß nicht“-Kategorie aufweist ist es nicht möglich zu unterscheiden, aus welchem Grund die Missing Values entstanden sind. Einerseits ist es möglich, dass die Antwort verweigert wurde, andererseits kann es aber sein, dass das befragte Unternehmen tatsächlich keine der genannten Veranstaltungen durchführte. So fiel aus pragmatischen Gründen die Entscheidung, die Missings als „Null“, also nicht durchgeführt, umzucodieren. Der Vorteil, der daraus entsteht ist, dass bei der folgenden Berechnung eines Jahresdurchschnittswerts an Veranstaltungen pro Unternehmen genug gültige Datensätze übrigbleiben.

Der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und der Veranstaltungshäufigkeit soll nun anhand eines Durchschnittswerts erfolgen, der über alle Veranstaltungskategorien gebildet wird. Ergebnis ist demnach die Variable „tagungshaeuf“, die die durchschnittliche Häufigkeit, mit der die sechs Transfermechanismen in jedem Unternehmen pro Jahr angewendet werden, beschreibt.
In einer linearen Regression kann mit dem Vertrauen 5,7% der Varianz dieser Durchschnittshäufigkeit erklärt werden.

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz
1	(Konstante)	-2,429	2,412		-1,007	,319
	VERTRAUEN	,735	,439	,240	1,675	,101

Tabelle 17: Regressionskoeffizienten zu den Hypothesen 2a und 2b

Unternehmen mit einem Punkt mehr auf der Vertrauensskala führen im Schnitt um 0,735 mehr Veranstaltungen pro Jahr durch. Dieses Ergebnis kann mit einer 10% Irrtumswahrscheinlichkeit auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Vertrauen hat somit einen signifikanten Einfluss auf die Häufigkeit der durchgeführten Veranstaltungen. Daher kann festgestellt werden, dass eine gute Vertrauensbasis zwischen FG und FN den Austausch von Wissen fördert.

5.2.3.3 Hypothesen 3a und 3b

H3a: *Je höher der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, desto mehr Transfermechanismen mit hoher, aber auch niedriger Informationsreichhaltigkeit werden verwendet.*

H3b: *Je höher der Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, desto weniger werden Transfermechanismen mit hoher Informationsreichhaltigkeit und desto mehr werden Transfermechanismen mit niedriger Informationsreichhaltigkeit verwendet.*

Zur Messung der Zusammenhänge zwischen Vertrauen und den einzelnen Formen der Transfermechanismen wurde die lineare Regression gewählt. Fehlende Werte wurden in allen Modellen paarweise ausgeschlossen, da gerade bei der Variable Umsatz, die als Kontrollvariable eingeführt wird, einige fehlende Werte zu verzeichnen sind.

Vertrauen - HIR

R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
0,567	0,322	0,213	0,83233

Tabelle 18: Modellzusammenfassung zu den Hypothesen 3a und 3b HIR

Ergebnis der ersten Analyse ist die Wirkung, die Vertrauen auf Transfermechanismen mit hohem Informationsgehalt besitzt. Als Kontrollvariablen wurde das Alter des Unternehmens (AGE), der Sektor, aus dem das Unternehmen stammt (SEC) sowie der Umsatz in die Liste der unabhängigen Variablen aufgenommen.

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
	B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz
Konstante	2,189	1,573		1,392	0,176
VERTRAUEN	0,554	0,279	0,334	1,989	0,058
AGE	-0,019	0,007	-0,514	-2,870	0,008
SEC Sektor	-0,308	0,360	-0,150	-0,854	0,401
UMSATZ	7,0864E-09	0,000	0,303	1,764	0,090

Tabelle 19: Regressionskoeffizienten zur zu den Hypothesen 3a und 3b HIR

Das Modell mit allen vier Variablen erklärt 32,2% an der Gesamtvarianz von HIR. Die ANOVA bescheinigt mit einem p-Value von 0,039, dass mindestens eine der unabhängigen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Verwendung von HIR-Mechanismen besitzt.
Die Einflüsse von Vertrauen, Alter des Unternehmens und Umsatz allesamt signifikant, lediglich der Einfluss des Sektors zeigt sich nicht signifikant. Mit jedem Punkt mehr auf der Vertrauensskala steigt dem Ergebnis nach der HIR-Index im Durchschnitt um 0,554 Punkte. Der negative Alterskoeffizient kann so interpretiert werden, dass mit zunehmendem Alter des Unternehmens, die Verwendung der HIR-Instrumente sinkt und zwar um 0,019 Punkte je 1 Jahr mehr an Alter des Unternehmens.
Auch steigender Umsatz wirkt sich positiv auf die Verwendung von HIR-Transfermechanismen aus. Absolut scheint der Einfluss mit 7E-9 ziemlich marginal, doch betrachtet man die standardisierten Koeffizienten (Beta-Werte) so ist das Verhältnis zu den Variablen Alter und Vertrauen doch angemessen groß. Demgemäß hat Vertrauen insgesamt den größten Einfluss auf HIR unter den aufgenommenen unabhängigen Variablen.

Vertrauen – LIR_INTERNET

R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
0,589	0,347	0,243	1,10495

Tabelle 20: Modellzusammenfassung zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_INTERNET

Die Untersuchung des Einflusses von Vertrauen auf die „neuen Medien" unter den Low-Richness-Transfermechanismen zeigt eine ähnliche Wirkung wie obiges Modell. Wie oben wurde auch in dieses Modell neben Vertrauen, Alter, Sektor und Umsatz inkludiert. 34,7% der Varianz von LIR_INTERNET kann durch diese aufgenommenen unabhängigen Variablen erklärt werden. Das Modell ist mit einem p-Value von 0,026 (ANOVA) signifikant.

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
	B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz
Konstante	0,607	2,088		0,291	0,774
VERTRAUEN	0,648	0,370	0,288	1,752	0,092
AGE	-0,023	0,009	-0,456	-2,594	0,016
SEC Sektor	0,292	0,478	0,105	0,610	0,547
UMSATZ	0,000	0,000	0,365	2,164	0,040

Tabelle 21: Regressionskoeffizienten zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_INTERNET

Auch in diesem Modell sind wieder die Koeffizienten Vertrauen, Alter und Umsatz signifikant. Interessanterweise – betrachtet man die Beta-Werte – haben Alter und Umsatz mehr Einfluss auf die Verwendung der internetbasierten LIR-Instrumente als das Vertrauen. Dennoch steigt mit jedem zusätzlichen Punkt auf dem Vertrauensindex der Indexwert von LIR_INTERNET im Schnitt um 0,648 Punkte.

Vertrauen - LIR_KLASSISCH

Anders als bei den beiden obigen Modellen weist der Zusammenhang zwischen Vertrauen, Alter, Umsatz und Sektor mit den klassischen Formen von LIR keinen signifikanten Zusammenhang auf, was der ANOVA p-Value von 0,223 zeigt. D.h. die Annahme, dass

irgendein Koeffizient einen Einfluss auf die abhängige Variable besitzt, ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 22,3% behaftet. Da dies außerhalb der Toleranzgrenze ($p<0,1$ bzw. $p<0,05$) liegt, kann hier trotz eines R^2 von 0,204 nicht von einer signifikanten Wirkung einer der Variablen ausgegangen werden.

R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
0,452	0,204	0,071	1,25514

Tabelle 22: Modellzusammenfassung zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_KLASSISCH

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
	B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz
Konstante	3,859	2,414		1,599	0,123
VERTRAUEN	-0,125	0,427	-0,054	-0,293	0,772
AGE	0,025	0,010	0,482	2,432	0,023
SEC Sektor	0,417	0,553	0,146	0,754	0,458
UMSATZ	0,000	0,000	-0,198	-1,042	0,308

Tabelle 23: Regressionskoeffizienten zu den Hypothesen 3a und 3b LIR_KLASSISCH

Bezüglich der Hypothese 3a lässt sich also zusammenfassen: Vertrauen besitzt einen signifikanten Einfluss auf die Verwendungshäufigkeit sowohl von Transfermechanismen mit hohem Informationsreichtum (HIR) sowie auf die internetbasierte Kategorie der LIRMechanismen. Da die Wirkung von Vertrauen auf die Verwendung von klassischen Formen von LIR sich als nicht signifikant herausstellte, kann die Hypothese 3a nur zum Teil bestätigt werden. Mit steigendem Vertrauen werden also sowohl LIR- als auch HIR-Mechanismen zur Übertragung des systemspezifischen Wissens verwendet. Bei beiden Zusammenhängen wurde für die Variablen Alter, Umsatz und Sektor kontrolliert. Nicht bestätigt hat sich die Annahme der Wirkung von Vertrauen auf die „klassischen“ LIR-Mechanismen (Telefon, Fax und Briefverkehr). Die Hypothese 3b, dass mit steigendem Vertrauen LIR zunimmt und HIR sinkt, hat sich nach vorliegenden Daten nicht bestätigt.

5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Dieses Kapitel soll eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse aus den diversen Analysen der vorhergehenden Abschnitte geben.
Mittels der Häufigkeitsanalyse konnte festgestellt werden, dass die Übertragung neuer Informationen von der Zentrale an den Franchisenehmer am häufigsten mittels Face-to-Face Mechanismen (also Mechanismen mit einer hohen Informationsreichhaltigkeit) stattfindet. In dieser Hinsicht sind formelle Treffen und Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer besonders beliebt. Bei der Übertragung des System-Know-hows wird persönlicher Kontakt ebenfalls als sehr wichtig angesehen. So stellt hier die Grundschulung bei Eröffnung den am häufigsten eingesetzten Transfermechanismus dar. Jedoch wird von den befragten Franchiseunternehmen auch gern auf das Transfermedium Email, das im Grunde zu den Low Information Richness Instrumenten gehört, zurückgegriffen. Das ist möglicherweise auf die steigende Bedeutung des Internets im Allgemeinen und die einfache Handhabung dieses Mediums zurückzuführen.

Im nächsten Schritt wurde durch die Faktorenanalyse zwei Wissenskategorien, COD (Kodifizierbarkeit) und TEACH (Lehrbarkeit) gebildet. Für den Bereich der Transfermedien wurden ebenfalls zwei Indizes (LIR und HIR) berechnet. Bei der Bildung des LIR Indizes ergab sich ein negatives Cronbach's Alpha, sodass eine weitere Unterteilung in LIR_INTERNET sowie LIR_KLASSISCH notwendig war.

Zur Überprüfung der in Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Diese Hypothesen lassen sich nur teilweise bestätigen.
Die Hypothese 1a (der Zusammenhang zwischen HIR und TEACH) erwies sich als signifikant und kann somit bestätigt werden, jedoch nur unter Nicht-Berücksichtigung der Kontrollvariablen Umsatz, SEC und AGE. Die Hypothese 1b wurde zunächst auf den Zusammenhang zwischen COD und LIR_INTERNET (Intranet, Chat und Email) untersucht. Hierbei konnte ebenfalls ein signifikantes Ergebnis verzeichnet werden. Lediglich die Analyse der Wirkung von COD auf LIR_KLASSISCH (Transfermechanismen via Telefon, Fax und Briefverkehr) ergab keine Signifikanz.
Durch die Hypothesen 2a und 2b sollte der Zusammenhang zwischen dem Grad an Vertrauen zwischen Franchisegeber uns Franchisenehmer und der Häufigkeit des Wissenstransfers

getestet werden. Die Ergebnisse zeigten, dass mit einem stärkeren Vertrauensverhältnis auch die Häufigkeit des Wissenstransfers zunimmt.

Die Hypothese 3a wird ähnlich wie Hypothese 1b teilweise bestätigt. Um den Zusammenhang zwischen Vertrauen und HIR untersuchen zu können, wurden bei der linearen Regression ebenfalls die Kontrollvariablen miteinbezogen. Vertrauen, AGE und Umsatz erwiesen sich allesamt als signifikant, lediglich der Einfluss von SEC wies keine Signifikanz auf. Zudem wurde festgestellt, dass Vertrauen, wie vermutet, insgesamt den größten Einfluss auf HIR unter den aufgenommenen Variablen hat. Auch die Relation von Vertrauen und LIR_INTERNET erwies sich als signifikant. Bezüglich der Beziehung Vertrauen und LIR_KLASSISCH lässt sich die Hypothese 3a nicht bestätigen, da sich zwischen den Variablen kein signifikanter Zusammenhang ergibt. Keine Signifikanz konnte für die Hypothese 3b festgestellt werden, da Vertrauen eine positiven Effekt auf beide Variablen (LIR und HIR) hat.

6 Schlussbetrachtung

Sowohl ein gut funktionierendes Wissensmanagement als auch einer hoher Grad an Vertrauen innerhalb des Franchisenetzwerkes bilden eine grundlegende Basis für jedes Unternehmen um am Markt wettbewerbsfähig zu sein bzw. bleiben zu können. Das Ziel dieser Arbeit war es, den Wissenstransfer und den Einflussfaktor Vertrauen im Allgemeinen zu analysieren und dieses Themengebiet mittels einer empirischen Studie anhand österreichischer Franchiseunternehmen zu untersuchen. Aufgrund der diversen Ansätze aus der Literatur war es naheliegend, ein besonderes Augenmerk auf den Zusammenhang zwischen dem Transfer zugrundeliegender Wissensart (explizit oder implizit) und den Wissenstransfermechanismen zu legen. Der Wissenstransferprozess ist nicht nur einigen Barrieren ausgesetzt sondern wird auch von diversen Faktoren beeinflusst. Den wohl wichtigsten Einflussfaktor stellt das Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer dar. Generell hat das Thema Vertrauen (in Unternehmensnetzwerken) in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, wurde jedoch bisher in der Literatur nicht ausreichend behandelt. Im Speziellen wurde das Vertrauen in Franchisenetzwerken bislang nicht genauer untersucht.

Die Ergebnisse aus der empirischen Studie wurden aus der Befragung von 276 österreichischen Franchiseunternehmen gewonnen. Diese Resultate wurden schließlich dazu verwendet, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Bei dieser Überprüfung konnte festegestellt werden, dass die generierten Daten die Hypothesen überwiegend bestätigen. Franchisegeber verwenden zur Übertragung von explizitem Wissen Transfermedien mit geringer Informationsreichhaltigkeit. Vor allem neue Medien, wie zum Beispiel Intranet, Chat und Email werden in Anspruch genommen. Fax, Briefverkehr und Telefon werden sehr selten eingesetzt. Beim Transfer von implizitem Wissen wird auf Mechanismen mit hoher Informationsreichhaltigkeit zurückgegriffen. Hierbei spielt Face-to-Face Kommunikation eine bedeutende Rolle. Beliebte Instrumente der Franchisegeber zur Übermittlung von implizitem Wissen sind formelle Treffen sowie Grundschulungen bei der Eröffnung.
Weiters wurde festgestellt, dass bei den befragten Franchiseunternehmen großes Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer herrscht und demnach einen sehr wichtigen Faktor für eine effektive Zusammenarbeit darstellt. Auch der Zusammenhang zwischen dem Grad des Vertrauens und der Häufigkeit des Wissenstransfers wurde untersucht und stellte sich als positiv heraus. Außerdem konnte durch die empirische Studie gezeigt werden, dass ein hoher Grad an Vertrauen die Verwendung von Face-to-Face Mechanismen, aber auch

internetbasierten Transfermedien impliziert. Die klassischen Medien wie Telefon, Briefverkehr uns Fax sind in dieser Hinsicht von geringerer Bedeutung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit eine Basis für weitere Untersuchungen in Bezug auf den Wissenstransfer und das Vertrauen in Franchisenetzwerken darstellt. Um einen umfassenderen Einblick in diese Thematik bekommen und auch andere Aspekte des Wissensmanagements in Franchisenetzwerken genauer beleuchten zu können sind zukünftig weitere Studien notwendig.

7 Literaturverzeichnis

Ahlert, M.; Blaich, G.; Spelsiek, J. (2006): Vernetztes Wissen; Organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken, 1. Auflage, Wiesbaden

Alavi, M.; Leidner, D. E. (2001): "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues", MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, S. 107-132

Albino, V.; Garavelli, A. C.; Schiuma, G. (1999): "Knowledge Transfer and Inter-Firm Relationships in Industrial Districts: the Role of the Leader Firm", Technovation, 19, S. 53-63

Al-Laham, A. (2005): „Wissenstransfer im Unternehmen: Erfolgreiche Organisationsstruktur für die Zukunft", Controlling, Heft 8/9, S. 467-474

Argote, L.; McEvily, B.; Reagans, R. (2003): "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes", Management Science, Vol. 49, No.4, S. 571-582

Bendt, A. (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden

Blaich, G. (2004): Wissenstransfer in Franchisenetzwerken, Eine lerntheoretische Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden

Bresman, H.; Birkinshaw, J.; Nobel, R. (1999): "Knowledge Transfer in International Acquisitions"

Cappetta, R.; Jensen, R. J.; Szulanski, G. (2004): "When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity", Organization Science 15(5), S. 600-613

Cross R., Levin D. Z. (2002): "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer", Academy of Management Journal 50(11), S. 1477-1490

Cavusgil, S.T.; Calantone, R. J. (2003): "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 1, S. 6-21

Daft, R.L.; Lengel, R.H. (1984): "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", in: Research in Organizational Behavior – an Annual Series of analytical Essays and Critical Reviews, Vol. 6,1984, S. 191-233.

Daft, R. L.; Lengel, R. H. (1986): "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", Management Science, 32(5), S. 554-571

Daft, R. L.; Lengel, R. H.; Trevino L. K. (1987): "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", MIS Quarterly, Vol. 11, No.3; S. 355-366

Das, T.K; Teng Bing-Sheng (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", The Academy of Management Review 23(3), S. 491-512

Dennis, A. R.; Valacich, J. S. (1999); "Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity", Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Science

Enkel, E. (2005): Management von Wissensnetzwerken, Erfolgsfaktoren und Beispiele, 1. Auflage Wiesbaden

Flohr, Frauenhuber, Liebscher, Wildhaber (Hrsg.) (2003): Franchising – die Königsklasse der Vertriebssysteme, 2. Auflage, München

Gilbert, M.; Cordey-Hayes, M. (1996): "Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation", Technovation 16 (6), S. 301-312

Gilbert, D. U. (2003): Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken, Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Gilbert, D. U. (2006): Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive. In: Götz, Klaus (2006): Vertrauen in Organisationen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering

Goh, S. C. (2002): "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and some Practice Implications", Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.1, S. 23-30

Götz, K. (2006): Vertrauen in Organisationen, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

Granovetter, M.S. (1973): „The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol. 78, S. 1360-1380

Hansen, M. T.; Nohira, N.; Tierney, T. (1999): "What's your Strategy for Managing Knowledge? ", Harvard Business Review, Vol. 77, No. 2, S. 88-155

Hedlund, G.; Nonaka, I. (1993), "Models of Knowledge Management in the West and Japan"; In: Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J., Van de Ven, A. (eds.): Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation, Oxford 1993, S.117-144

Inkpen, A. C. (1996): "Creating Knowledge trough Collaboration", California Management Review, Vol. 39, No.1, S. 123-140.

Inkpen, A. C.; Dinur, A. (1998): "Knowledge Management Process and International Joint Ventures", Organization Science, Vol. 9, No.4, S. 454-468

Janowicz, M.; Noorderhaven, N. (2002): "The Role of Trust in Interorganizational Learning in Joint Ventures", Economic Papers. 119

Jansen, J.; Laatz, W. (2007): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 6. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York

Kriwet, K. (1997): Inter- and Intraorganisational Knowledge Transfer, Dissertation No. 2063 (St. Gallen), Bamberg.

Käser, P. A.W., Miles; R. E. (2002): Knowledge Activists: The Cultivation of Motivation and Trust Properties of Knowledge Sharing Relationships. In: Götz, Klaus (2002): Managementkonzepte (Band27) - Personalarbeit der Zukunft. Rainer Hampp Verlag, München

Klaus, E. (2002): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden

Koller, M. (1990): Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie Nr. 163

Kramer R. M. (1999): "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", Annual Review of Psychology 50, S. 569-598

Krogh, von G.; Köhne, M. (1998): „Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren", Die Unternehmung, Heft 5, S. 235-263.

Langenhan, F. O. (2003): Wissensmanagement in Franchisenetzwerken: theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung organisationaler Lernprozesse in Franchisingnetzwerken, in: Schriftenreihe managementorientierte Betriebswirtschaft, (Hrsg.) Lück, W., Sternenfels

Lo, S.; Lie, T. (2008): "Selection of Communication Technologies – A Perspective Based on Information Richness Theory and Trust", Technovation 28, S. 146-153

Loose, A.; Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, Jörg, Windeler, Arnold (1997): Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

Mayer, R.C.; Davis, J.H.; Schoorman, F.D. (1995): "An integrative Model of Organizational Trust", Acadamy of Management Review, 20(3), S. 709-734

McEvily B.; Perrone, V.; Zaheer, A. (2002): "Trust As An Organizing Principle", Organization Science 14(1), S. 91-103

Mohr, J. J.; Fisher, R. J.; Nevin, J. R. (1990): "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderation Effects of Integration and Control", Journal of Marketing, Vol. 60, No. 3, S. 103-115

Murray, S. R.; Peyrefitte, J. (2007): "Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Choice", Journal of Managerial Issues, Vol.19, No.1; S. 111-133

Nebel, J.; Schulz, A.; Flohr, E. (2003): Das Franchisesystem, Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 3. Auflage, Köln

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York

Nonaka, I., Konno, N. (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, Vol.40, No.3, S.40-54

Nonaka, I.; Ryoko, T.; Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", Long Range Planning, Vol.33, No.1, S.5-34

Nonaka, I.; Toyama R.; Byosière P. (2003), "A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge", In: Dierkes, M.; Antal, B.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford University Press, S. 491-517.

Polanyi, M. (1985): Implitizes Wissen, 1. Auflage, Frankfurt a. Main

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. Auflage, Wiesbaden

Renzl, B. (2006): "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", Omega (2008), S. 206-220

Serenko, A.; Bontis, N., Hardie; T. (2007): "Organizational Size and Knowledge Flow: A Proposed Theoretical Link", Journal of Intellectual Capital (8), S. 610-627

Sheer, V. C.; Chen, L. (2004): "Improving Media Richness Theory: A Study of Interaction Goals, Message Valence, and Task Complexity in Manager-Subordinate Communication", Management Communication Quarterly, Vol. 18, No.1, S. 76-93.

Simonin, B. L. (2004): "An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances", Journal of Business Studies, 35, S. 407-427

Szulanski, G. (2000): "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness", Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 82, No. 1, S. 9-27.

Szulanski, G.; Jensen, R. J. (2004): "Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Template in the Replication of Organizational Routines", Managerial and Decision Economics**,** Vol. 25, Iss. 6-7, S. 347-363

Takeda, H. (2007): "A Proposal for a Model on Media Selection"**,** Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel doctoral consortium and research conference: The global information technology workforce**,** S. 231-234

Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen, Effizienz dich Wiederverwendung von Wissen und Best Practices, 1. Auflage, Wiesbaden

Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg, Windeler, Arnold (1997): Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

Zand, D. E. (1997): The Leadership Triad: Knowledge – Trust – Power. New York & Oxford (Oxford Univ. Press)

Zander, U.; Kogut, B. (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities. An Empirical Test", Organization Science Vol. 6, No. 1, S. 76-92.

Onlinequellen

Syncon – International Franchise Consultants:
http://www.syncon.de/frequently_asked_questions/download_faq/frage2.pdf,
http://www.syncon.de/frequently_asked_questions/faq10.htm, Zugriff am 25.04.2008

http://www.bellone-syncon.ch/pdf/aufgaben_der_systemzentrale.pdf, "Aufgaben der Systemzentrale", Zugriff am 29.04.2008

http://www.naefpartners.ch/media/2006_Referat_Kommunikation_im_Verwaltungsrat.pdf, Zugriff am 25.04.2008

http://www.onpulson.de/lexikon/moral-hazard.htm, Zugriff am 25.04.2008.

http://www-wid.fb5.uni-siegen.de/schloesser/resources/vortrag7_607296.pdf, Zugriff am 25.04.2008.

http://www.uni-weimar.de/medien/management/sites/ws0001/p_arbeit/p_arbeit_content/vertrauen_bierbaum_mindel.pdf, Zugriff am 25.04.2008.

Appendix

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Wissenstransfer und dessen Einflussfaktor Vertrauen im Allgemeinen und untersucht dieses Themengebiet anhand einer empirischen Studie von österreichischen Franchisenetzwerken.
Es werden anfangs allgemeine Wissensmanagementansätze vorgestellt und danach näher auf Wissenstransfermodelle eingegangen. Auch die Einflussfaktoren des Wissensmanagement werden näher beleuchtet. Hierbei wird Vertrauen eine besondere Bedeutung beigemessen. Daher beschäftigt sich diese Arbeit in weiterer Folge mit dem Vertrauen in Unternehmensnetzwerken und wird außerdem mit dem Wissenstransfer in Zusammenhang gebracht.

Diese theoretischen Grundlagen werden anhand der durchgeführten empirischen Studie überprüft. Anhand der Information Richness Theorie von Daft und Lengel wird versucht, einen Zusammenhang zwischen der Charakteristik des zu transferierenden Wissens und den dazu verwendeten Transfermechanismen zu finden. Transfermechanismen können in Bezug auf deren Informationsreichhaltigkeit in „reich“ (z.B. persönliche Gespräche, formelle Treffen, etc.) und „arm“ (z.B. Email, Telefon, Briefverkehr, etc.) unterteilt werden.

Eine grundlegende Annahme dieser Arbeit ist, dass der Franchisegeber zur Übertragung von explizitem Wissen Transfermechanismen mit geringer Informationsreichhaltigkeit und zur Übertragung von implizitem Wissen Medien mit hoher Reichhaltigkeit verwendet. Weiters wird auch das Vertrauen in die Untersuchung miteinbezogen und in Relation zu der Informationsreichhaltigkeittheorie gebracht. Hierbei wird angenommen, dass der Grad des Vertrauens und die Häufigkeit des Wissenstransfers positiv zusammenhängen. Außerdem wird die Vermutung angestellt, dass starkes Vertrauen eine intensivere Verwendung von Transfermechanismen (LIR und HIR) zur Folge hat. Die Analyse der generierten Daten zeigt, dass sich die aufgestellten Hypothesen nur teilweise bestätigen lassen.

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name:	Lisa Derfler
Geboren am:	22. März 1983 in Gmunden
Wohnhaft in:	4810 Gmunden

Studium

Seit 10/03	Universität Wien, Studium der Internationalen Betriebswirtschaft
Vertiefungen:	Externe Unternehmensrechnung, Internationales Management Diplomarbeit zum Thema: „Wissenstransfer und Vertrauen in Franchisenetzwerken“
10/02 – 06/03	Wirtschaftsuniversität Wien, Studium „Recht und Wirtschaft“
10/01 – 06/02	Juridicum Wien, Studium der Rechtswissenschaften

Schulausbildung

09/93-06/01	BG/BRG Gmunden

Weitere Qualifikationen

Sprachen:	Deutsch (Muttersprache), Englisch (sehr gute Sprachkenntnisse in Wort und Schrift), Italienisch (gute Sprachkenntnisse) Französisch (Grundkenntnisse)
EDV:	Microsoft Word Office (Word, Excel, PowerPoint), Microsoft Office, SPSS

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name:	Marlene Haberzettl
Geboren am:	22. Februar 1984 in Wien
Wohnhaft in:	3400 Klosterneuburg

Studium

Seit 10/03	Universität Wien, Studium der Internationalen Betriebswirtschaft Vertiefungen: Corporate Finance, Internationales Management Diplomarbeit zum Thema: „Wissenstransfer und Vertrauen in Franchisenetzwerken“
02/07 – 06/07	Auslandsemester an der Universidad Autónoma in Madrid
05/03 – 06/03	Europäischer Wirtschaftsführerschein am WIFI Wien
10/02 – 05/03	Juridicum Wien, Studium der Rechtswissenschaften

Schulausbildung

09/94-06/02	BG/BRG Klosterneuburg (06/02: Reifeprüfung mit gutem Erfolg bestanden)

Weitere Qualifikationen

Sprachen:	Deutsch (Muttersprache), Englisch (sehr gute Sprachkenntnisse in Wort und Schrift), Spanisch (gute Sprachkenntnisse), Französisch (Grundkenntnisse)
EDV:	MS Office, Reuters (Grundkenntnisse), Bloomberg (Grundkenntnisse), SPSS

Aufteilung der Arbeit

Kapitel 1: „Einleitung“
Lisa DERFLER, Marlene HABERZETTL

Kapitel 2: „Wissenstransfer als zentraler Baustein den Wissensmanagements“
Lisa DERFLER

Kapitel 3: „Vertrauen als Einflussfaktor des Wissenstransfers in Unternehmensnetzwerken“
Marlene HABERZETTL

Kapitel 4: „Ableitung der Hypothesen aus den theoretischen Grundlagen“
Lisa DERFLER, Marlene HABERZETTL

Kapitel 5: „Empirische Studie: Wissenstransfer und Vertrauen in österreichischen Franchisenetzwerken“
Lisa DERFLER, Marlene HABERZETTL

Kapitel 6: „Schlussbetrachtung“
Lisa DERFLER, Marlene HABERZETTL

Fragebogen

WISSENSTRANSFER IN FRANCHISEUNTERNEHMEN ÖSTERREICHS

Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger

Betriebswirtschaftszentrum
Universität Wien
BrünnerStr. 72, A–1210 Wien
TEl. 0043-1-4277-38180; Fax: 0043-1-4277-38174
E-Mail: josef.windsperger@univie.ac.at

Ihr Name und Aufgabenbereich:

Firmenname und Adresse:

Tel. Nr.

E-Mail:

Ziel des Fragebogens ist es, den Wissenstransfer der österreichischen Franchiseunternehmen zu untersuchen. Der Fragebogen besteht aus 2 Teilen:

A) Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen
B) Spezifische Fragen zum Wissenstransfer

Grundsätzlich sind nach Möglichkeit alle gestellten Fragen zu beantworten. Sollten Sie auf eine Frage keine Antwort wissen, so versuchen Sie bitte die bestmögliche Antwort zu finden. Für etwaige Probleme beim Ausfüllen des Fragebogens stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung (E-Mail: josef.windsperger@univie.ac.at oder 00431427738180).

Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und nur in aggregierter Form verwendet. Anhand des Datenmaterials können keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen gezogen werden.

Ich möchte mich für Ihre freundliche Unterstützung schon im Voraus recht herzlich bedanken

Im Folgenden nehmen Sie zu Aussagen über verschiedene Bereiche Ihrer Unternehmung Stellung. Bitte kreuzen Sie jenes Feld an, das aus Ihrer Sicht (als Franchisegeber) der Unternehmenssituation am besten entspricht.

Ein BEISPIEL	**Überhaupt nicht**						**In sehr großem Ausmaß**
In welchem Ausmaß nutzt Ihr Unternehmen das Internet beim Informationsaustausch mit anderen Franchiseunternehmen?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

Je nachdem wie intensiv Ihr Unternehmen das Internet zum Informationstransfer nutzt, kreuzen Sie bitte eine Zahl auf der Skala 1-7 an, wobei **1 überhaupt nicht** und **7 in sehr großem Ausmaß** bedeutet.

A) Bitte machen Sie zunächst Angaben zu Ihrem Unternehmen:

Welche Art von Franchising betreibt Ihr Unternehmen?

☐ **Produktion** ☐ **Vertrieb** ☐ **Dienstleistung**

Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

☐ Dienstleistung ☐ Handel ☐ Gastronomie/Hotellerie
☐ Handwerk/Bau-/Heimwerkermärkte ☐ Kosmetik/Bräunungsinstitute
☐ Bäckerei ☐ Auto ☐ Computer
☐ Unterhaltungselektronik/Haushaltsgeräte ☐ Umwelt
☐ Mode/Leder und Textil ☐ Getränke ☐ Freizeit/Sport
☐ Training/Information/Schulung ☐ Reinigung/Entsorgung
☐ Kinder ☐ Möbel ☐ Immobilien/Bau/Gebäude

☐ andere Branche: Welche?

Wie groß ist die Anzahl der firmeneigenen Filialbetriebe in Österreich im Jahre 2006?

Anzahl: _____

Wie groß ist die Anzahl der Franchisebetriebe in Österreich im Jahre 2006?

Anzahl: _____

Wie groß ist die Anzahl der Franchisenehmer in Österreich im Jahre 2006?

Anzahl: _____

Wo wurde Ihre Unternehmung gegründet?

Land: _____

Wann wurde Ihre Unternehmung gegründet? In Österreich: _____

Im Ausland: _____

Wann wurde der erste Franchisebetrieb in Österreich eröffnet?

Jahr: _____

Wie viele Franchisenehmer besitzen mehr als einen Standort in Österreich (2006)?
Anzahl: _____

Wie hoch war ca. Ihr Umsatz in Euro im Jahre 2006?
☐ unter 500.000 € ☐ zwischen 500.000 und 1 Mil. € ☐ zwischen 1 und 3 Mil. €
☐ zwischen 3 und 20 Mil. € ☐ 20 bis 100 Millionen € ☐ über 100 Millionen €

B) Wissenstransfer

Im Rahmen welcher organisatorischen Einrichtungen werden Informationen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sowie zwischen den Franchisenehmern übertragen? **Wie oft tagen folgende Institutionen?**

Erfa-Tagungen	☐	…….mal/Jahr
Beirat	☐	…….mal/Jahr
Partnertreffen	☐	…….mal/Jahr
Ausschüsse	☐	…….mal/Jahr
Arbeitskreise	☐	…….mal/Jahr
Kundenforen	☐	…….mal/Jahr
Sonstiges: ……..		

Welche Formen des Trainings für die Franchisenehmer werden von der Zentrale angeboten, und wie viele Tage pro Jahr dauern diese?

Grundschulung	☐	…….Tage/Jahr
Laufende Schulung	☐	…….Tage/Jahr
Sonstiges: ……..		…….Tage/Jahr

In welcher Form werden neue Informationen von der Zentrale an die Franchisenehmer übermittelt?

Handbuch	☐
Seminare/Workshops	☐
Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer	☐
Formelle Treffen (Jahrestagung, Erfa-Tagung)	☐
Internet	☐
Intranet	☐
Aussendungen/Rundschreiben	☐
Telefon	☐
Fax	☐
Sonstiges: ……..	

Wie erfolgt die Übertragung des System-Know How von Ihnen auf den Franchisenehmer? ('1' bedeutet 'wird überhaupt nicht verwendet', und '7' bedeutet wird 'in sehr großem Ausmaß verwendet'.)	**Überhaupt nicht**						**In sehr großem Ausmaß**
Intranet	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Chat-Systeme, Onlineforen, Newsgroups	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
E-mail	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Internet: sonstiges	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Fax	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Telefon	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Laufende Schulung	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Grundschulung bei Eröffnung	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Briefverkehr	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Videokonferenz	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Seminare und Workshops	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Beiräte und Ausschüsse	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Formelle Treffen zwischen Franchisegebers und Franchisenehmer (Jahrestagung, Erfa-Tagung))	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Sonstiges: ……..	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

Welche der folgenden Aussagen treffen auf das von Ihnen an die Franchisenehmer weitergegebene Wissen zu?	**Überhaupt nicht**						**In sehr großem Ausmaß**
Ein Handbuch, das die Prozesse und Tätigkeiten unseres Franchisesystems beschreibt, kann erstellt werden bzw. ist bereits erstellt worden.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Das Handbuch beschreibt detailliert die Prozesse und Tätigkeiten in unserem System.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Große Teile der Geschäftsprozesse zwischen Zentrale und Franchisenehmern können durch Einsatz der Informationstechnologie durchgeführt werden.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Franchisenehmer können durch Gespräche mit erfahrenen Mitarbeitern der Zentrale die wichtigsten Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Mitarbeiter der Franchisenehmer können sich	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

durch Schulung neues Wissen über die Franchisegeber schnell und einfach aneignen.							
Franchisenehmer können durch das Lesen von Handbüchern die wichtigsten Prozesse und Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die erfolgreiche Anwendung des Handbuches ist nur durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen möglich.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Einschulung und das Training der Franchisenehmer zum Erwerb von neuem Wissen ist eine schnelle und einfache Aufgabe.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
In unserem Unternehmen gibt es detaillierte Aufzeichnungen über die kritischen Geschäftsprozesse des Franchisesystems.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Franchisenehmer und/oder deren Mitarbeiter wechseln zur Aneignung des System-Know How in die Zentrale.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Franchisenehmer können durch persönliche Unterstützung der Zentrale die wichtigsten Prozesse/Tätigkeiten unseres Franchisesystems leicht erlernen.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

Welche der folgenden Aussagen treffen auf das von Ihnen an die Franchisenehmer weitergegebene Wissen zu?	**Trifft überhaupt nicht zu**		**Trifft teilweise zu**			**Trifft vollständig zu**	
Die Franchisenehmer müssen eine Vielzahl von Tätigkeiten erlernen, um das System-Know How erfolgreich anwenden zu können.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Tätigkeiten zur Anwendung des System-Know How sind sehr heterogen.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Tätigkeiten zur Anwendung des System-Know How sind sehr schwierig.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Tätigkeiten zur Anwendung des System-Know How sind sehr interdependent.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Das System-Know How kann leicht in Teilaufgaben zerlegt werden.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Teilaufgaben können leicht erlernt werden.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Beziehung zu den Franchisenehmern zu?	**Trifft überhaupt nicht zu**		**Trifft teilweise zu**			**Trifft vollständig zu**	
Es herrscht großes Vertrauen zwischen uns und dem (den) Franchisenehmer(n).	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Es herrscht eine Atmosphäre von Offenheit und Ehrlichkeit.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Der Informationsaustausch geht über das vereinbarte Ausmaß hinaus.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Zusammenarbeit beruht auf partnerschaftlicher Basis.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

Wir halten uns an mündliche Vereinbarungen, auch wenn es zu unserem Nachteil sein könnte.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Vorschläge des (der) Franchisenehmer(n) zur Verbesserung der Zusammenarbeit werden gehört und diskutiert.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐
Die Vorschläge des (der) Franchisenehmer(n) zu Neuerungen werden gehört und diskutiert.	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	6☐	7☐

Wir möchten uns für Ihre freundliche Unterstützung recht herzlich bedanken. Bei Interesse übermitteln wir Ihnen nach Abschluss der Untersuchung gerne die Ergebnisse. Wenn Sie dies wollen dann geben sie bitte hier Ihre **Email-Adresse** an:

Bitte übermitteln Sie den ausgefüllten Fragebogen an:

Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger (Universität Wien)
Betriebswirtschaftszentrum
Universität Wien
BrünnerStr. 72, A–1210 Wien
TEl. 0043-1-4277-38180; Fax: 0043-1-4277-38174
E-Mail: josef.windsperger@univie.ac.at

Sie finden den Fragebogen auch unter folgendem **Link**:
http://www.univie.ac.at/IM/de/index.html **unter „NEWS“**