

Robert Knop

Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen

Ein IT-gestützter Wegweiser
zum Kooperationserfolg

Mit einem Geleitwort von
o. Univ.-Prof. Dr. Dietrich Kropfberger

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Fallstudienverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung, Fokus und Abgrenzung	3
1.3 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit	4
2 Strategische Netzwerke als Chance für KMU	7
2.1 Kleine und mittlere Unternehmen	7
2.1.1 Klassifizierung von KMU	7
2.1.1.1 Quantitative Abgrenzung	7
2.1.1.2 Qualitative Abgrenzung	9
2.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung von KMU	10
2.1.3 Strategische Ausrichtung von KMU	12
2.1.4 Stärken und Schwächen von KMU	13
2.1.5 Eigenschaften und Strategien international erfolgreicher KMU ..	15
2.2 Aktuelle Herausforderungen an KMU	18
2.2.1 Globalisierung und Deregulierung	18
2.2.2 Wachsende Komplexität	19
2.2.3 Technischer Fortschritt	20
2.2.4 Hürden zur Fremdfinanzierung	21
2.2.5 Politisch-wirtschaftliche Lasten	22
2.2.6 EU-Osterweiterung	22
2.3 Strategische Netzwerke	24
2.3.1 Zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzwerke	24
2.3.2 Charakteristika strategischer Netzwerke	26
2.3.3 Abgrenzung zu anderen Kooperationsformen	31
2.3.4 Lebenszyklus strategischer Netzwerke	32
2.4 Eignung von strategischen Netzwerken für KMU	33
2.4.1 Wirtschaftliche Bedeutung von KMU-Netzwerken	33
2.4.2 Chancen strategischer Netzwerke	37

2.4.3	Risiken strategischer Netzwerke	39
2.4.4	Fazit	40
3	Stand der Erfolgsfaktorenforschung von Kooperationen	43
3.1	Erfolg und erfolgreiche Netzwerke	43
3.2	Differenzierung von Erfolgsfaktoren in der Literatur	44
3.3	Ziele und Herausforderungen der Erfolgsfaktorenforschung	45
3.4	Erfolgsfaktorenforschungen zu Kooperationen in der Literatur	49
3.4.1	Erfolgsfaktoren von Netzwerken	49
3.4.2	Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen	50
3.4.3	Erfolgsfaktoren bilateraler Kooperationen	51
3.4.4	Kritische Würdigung der Forschungsliteratur	52
4	Gestaltung eines Interaktionsmodells	55
4.1	Theoretische Grundlagen	55
4.1.1	Der doppelte strategische Fit nach Ansoff	55
4.1.2	Das Diamond- und Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	56
4.1.3	Das 7-S-Modell nach Peters und Waterman	59
4.1.4	Das Konzept der strategischen Erfolgspositionen nach Pümpin	61
4.1.5	Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	62
4.2	Das „Ephesos-Interaktionsmodell“	65
5	Empirisches Forschungsdesign	69
5.1	Ziele und Vorgehensweise der Untersuchung	69
5.2	Interviewpartner	70
5.2.1	Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds	70
5.2.2	Kohl & Partner Tourismusberatung	71
5.2.3	Millstättersee Hotelkooperation	72
5.2.4	Harmony Hotels	72
5.2.5	Baby- und Kinderhotels	73
5.2.6	Urlaub am Bauernhof	74
5.2.7	Kärntner Buspartner	75
5.2.8	Purpurrot Farbideen- und Marketing	76
5.2.9	Hand-in-Hand-Werker	77
5.2.10	Holznetzwerk Baden Württemberg	77
5.2.11	Lavantaler Tischlergemeinschaft	78
5.2.12	Sattlerhof	79
5.2.13	baunetA	80
6	Präzisierung der Erfolgsfaktoren strategischer KMU-Netzwerke und Handlungsempfehlungen	81
6.1	Strategische Erfolgsfaktoren	81
6.1.1	Gemeinsame Ziele	82
6.1.1.1	Interessenkonstellationen der Partner	83
6.1.1.2	Zielanforderungen	85

6.1.1.3	Prozess der Zielfindung	88
6.1.1.4	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster I	88
6.1.2	Strategische Stimmigkeit	89
6.1.2.1	Kompatibilität der Unternehmensstrategien	90
6.1.2.2	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster II	93
6.1.3	Netzwerkstrategie	94
6.1.3.1	Strategieformulierung	95
6.1.3.2	Strategieimplementierung	100
6.1.3.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster III	101
6.1.4	Gegenseitiger Nutzen	102
6.1.4.1	Nutzenart und Nutzenhöhe	103
6.1.4.2	Nutzen im Zeitablauf	105
6.1.4.3	Nutzentransparenz	107
6.1.4.4	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster IV	108
6.2	Strukturelle Erfolgsfaktoren	109
6.2.1	Strukturelle Stimmigkeit	110
6.2.1.1	Größe der Partner	111
6.2.1.2	Anzahl der Partner	111
6.2.1.3	Ressourcen und Standorte der Partner	112
6.2.1.4	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster V	114
6.2.2	Regelwerke und Rechtsform	115
6.2.2.1	Regelwerke des Netzwerks	115
6.2.2.2	Rechtsform des Netzwerks	119
6.2.2.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster VI	122
6.2.3	Organisation und Führung	123
6.2.3.1	Organisation	123
6.2.3.2	Netzwerkführung	124
6.2.3.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster VII	128
6.2.4	Vernetzungsfähigkeit	129
6.2.4.1	Segmentierung	131
6.2.4.2	Vernetzung	133
6.2.4.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster VIII	136
6.2.5	Informationstechnologie	137
6.2.5.1	IT-Nutzung und -Organisation	138
6.2.5.2	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster IX	141
6.3	Kulturelle Erfolgsfaktoren	142
6.3.1	Kulturelle Stimmigkeit	143
6.3.1.1	Stimmigkeit der Privatkulturen	145
6.3.1.2	Stimmigkeit der Unternehmenskulturen	149
6.3.1.3	Stimmigkeit der Länderkulturen	154
6.3.1.4	Entstehung und Bestandteile der Netzwerkkultur	159
6.3.1.5	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster X	161
6.3.2	Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein	162
6.3.2.1	Vertrauen	162
6.3.2.2	Verantwortungsbewusstsein	167
6.3.2.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster XI	169

6.3.3	Kommunikation und Konfliktfähigkeit	170
6.3.3.1	Kommunikation	171
6.3.3.2	Konfliktfähigkeit	173
6.3.3.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster XII	177
6.3.4	Lernen und Wissen	178
6.3.4.1	Lernen und Verlernen	179
6.3.4.2	Management von Wissen	180
6.3.4.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster XIII	183
6.3.5	Veränderungsfähigkeit	184
6.3.5.1	Wandel erkennen	184
6.3.5.2	Wandel gestalten	187
6.3.5.3	Beitrag zum Erfolgsfaktorenraster XIV	192
7	Leitsätze zum Kooperationserfolg	193
7.1	Leitsatz 1: Strategische Netzwerke sind eine reelle Chance für KMU	193
7.2	Leitsatz 2: Viele Wege führen zum Kooperationserfolg, einige jedoch zwangsläufig zum Misserfolg	194
7.3	Leitsatz 3: Die Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren ist ständige Aufgabe des Netzwerkmanagements	196
7.4	Leitsatz 4: Harte Erfolgsfaktoren bestimmen den Erfolgsweg, die weichen, ob der Weg eingehalten wird	197
7.5	Leitsatz 5: Die Einstellung der Stimmigkeit der Erfolgsfaktoren bedarf kontinuierlicher Pflege	199
7.6	Leitsatz 6: Der „optimale Partner“ ist ein stetiger Anspruch	202
7.7	Leitsatz 7: Die Summe der Grundtugenden des Managements bewirkt die Netzwerkexzellenz	204
8	Anwendung der Forschungsergebnisse in der Praxis	209
8.1	Umsetzung der Forschungsergebnisse in einem IT-gestützten Diagnoseprogramm	209
8.1.1	Ziele und Anforderungen an das Programm	209
8.1.2	Quantifizierung des Ephesos-Interaktionsmodells	210
8.1.2.1	Quantifizierung des „Härtegrads der Umwelt“	212
8.1.2.2	Quantifizierung des Erfolgsfaktorenrasters	213
8.1.2.3	Quantifizierung der Wettbewerbsfähigkeit	214
8.2	Anwendung am Beispiel der Kärntner Buspartner	215
8.2.1	Schritt 1: Anwendung des Diagnoseprogramms	215
8.2.2	Schritt 2: Analyse der Stärken und Schwächen	216
8.2.3	Schritte 3 und 4: Definition der Ziele und Maßnahmen	225
8.3	Nutzen und Grenzen des Diagnoseprogramms	227
9	Zusammenfassung	229
	Anhang	237
	Literaturverzeichnis	259