

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
Fallstudienverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung, Fokus und Abgrenzung .....	3
1.3 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit .....	4
<b>2 Strategische Netzwerke als Chance für KMU .....</b>	<b>7</b>
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
<b>3</b>	<b>Stand der Erfolgsfaktorenforschung von Kooperationen .....</b>	<b>43</b>
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
<b>4</b>	<b>Gestaltung eines Interaktionsmodells .....</b>	<b>55</b>
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
<b>5</b>	<b>Empirisches Forschungsdesign .....</b>	<b>69</b>
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	Lavanttaler Tischlergemeinschaft .....	78
5.2.12	Sattlerhof .....	79
5.2.13	baunetA .....	80
<b>6</b>	<b>Präzisierung der Erfolgsfaktoren strategischer KMU-Netzwerke und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>81</b>
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
<b>7</b>	<b>Leitsätze zum Kooperationserfolg .....</b>	<b>193</b>
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
<b>8</b>	<b>Anwendung der Forschungsergebnisse in der Praxis .....</b>	<b>209</b>
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
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>229</b>
	Anhang .....	237
	Literaturverzeichnis .....	259