



Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

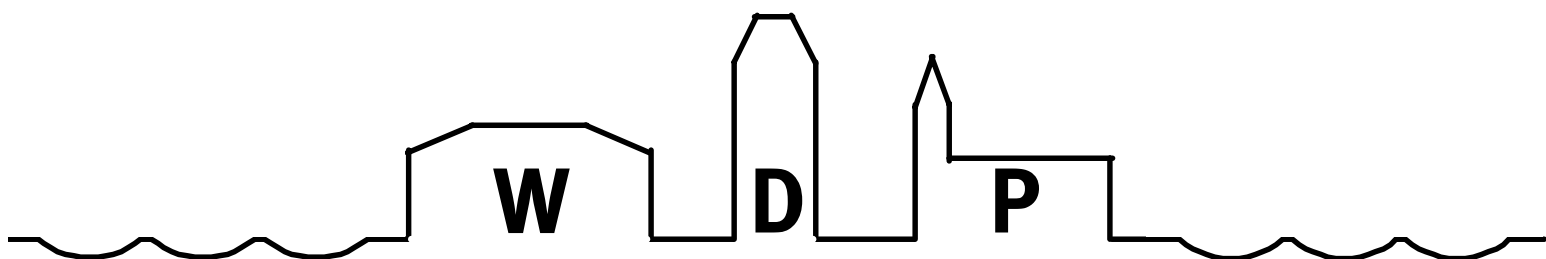
University of Technology, Business and Design

Faculty of Business

Herbert Neunteufel, Gottfried Rössel, Uwe Sassenberg,
Michael Laske, Janine Kipura, Andreas Brüning

Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innore-
gio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg

Heft 18 / 2006



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Business Consulting, Facility Management, Sales and Marketing, Quality Management, Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft. Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>. Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884
ISBN 3-939159 08-5

JEL-Klassifikation M31, L65, B25, B31, B52

Alle Rechte vorbehalten.
© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2006.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Überblick und Struktur	6
3. Licht und Schatten in deutschen und internationalen Unternehmensnetzen – eine Analyse	6
3.1. Unternehmenskooperationen in der Literatur	7
3.2. Unternehmensnetzwerke	7
3.3. Kooperationsformen	8
3.4. Chancen und Risiken	10
4. Ergebnisse der Befragung der Unternehmen	12
4.1. Vorbemerkungen zur Befragung	12
4.2. Ergebnisse zum Themenkomplex: Kooperationen	13
4.3. Ergebnisse zum Themenkomplex : Erwartungen an ein funktionierendes Netzwerk	13
4.4. Konsequenzen der Auswertung der Befragungsergebnisse für das Anforderungsprofil des Coachingkonzeptes	14
5. Marketing, Ziele, Voraussetzungen und Funktionen des Netzwerkes	15
5.1. Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft	15
5.2. Marktforschung	17
5.3. Die Module im Überblick und Konsequenzen für KMUs	19
5.4. Klassifizierung der Märkte und Produkte	22
5.5. Identifikation und Beurteilung von Informationen und Informationsquellen	26
6. Kooperation und Vertrauen	28
6.1. Vertrauen in Kooperationssituationen	30
6.2. Ansätze der neuen Institutionenökonomie	32
6.2.1. Transaktionskosten-Ansatz	32
6.2.2. Principal-Agency-Theory	33
6.3. Misstrauen aus ökonomischer Sicht	34
6.4. Schlussfolgerungen für die Netzwerkentwicklung in der KINO	35
6.5. Auswahl soziologischer Ansätze zu Kooperation und Vertrauen	35
6.5.1. Kooperatives Verhalten und Vertrauen bei Coleman	35
6.5.2. Risiko, Vertrauen und Kooperation bei Sztompka	37

6.6. Konsequenzen für den Aufbau von Kooperationen und Netzwerken	39
6.7. Kooperationen und Vertrauen in der Psychologie	41
6.7.1. Lerntheoretischer bzw. behavioristischer Ansatz	41
6.7.2. Kognitivistische Ansätze	42
6.8. Prozess der Vertrauensbildung	44
6.9. Zwischenergebnis	45
6.10. Konsequenzen für den Aufbau eines Coachingprofiles	45
6.11. Bilanz der Theoriediskussion	46
7. Coaching Grundlagen	47
7.1. Anforderungen an ein Coachingkonzept	48
7.2. Zur aktuellen Situation in der KINO	49
7.3. Das Coachingkonzept	49
7.4. Gestaltung des Coachingprozesses	50
7.5. Instrumente der praktischen Umsetzung	54
7.6. Mögliche Organisation des Moderations- und Coachingprozesses	56
8. Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen	58
Literaturverzeichnis	61
Autorenangaben	63

1. Einleitung

Das Vorhaben INNOSTRAT ist im Zusammenhang der Marketingstudien für das Innoregio Projekt Kunststoffkompetenzzentrum Westmecklenburg zu sehen, die mit der Vorstudie „Ermittlung des Marketingniveaus im KKMV“ (Neunteufel/Rössel/Sassenberg 2002) begonnen wurden. In der Vorstudie wurden Defizite in der Marketingarbeit der untersuchten Unternehmen in der Kunststofforientierten Industrie im Nord-Osten (KINO) festgestellt. Auffällig waren folgende Aspekte bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU):

- Keine Markt-, Kunden-, Konkurrenz- und Potentialanalysen,
- keine begründeten mittel- und langfristigen Entwicklungsziele,
- eine generell ungenügende Arbeit und Entwicklung von Marketingstrategien,
- eine ungenügende strategische Ausrichtung,
- keine systematische Produktentwicklung,
- nur ansatzweise Preisstrategien.

Ein zentrales Ziel des Vorhabens bestand in der strukturellen Aufwertung der Region.

Es wurden Konzepte untersucht und entwickelt, um erkannte Schwächen der Netzwerke und ihrer Mitglieder durch adäquate Maßnahmen zu beseitigen bzw. zu vermindern und um Strukturen aufzubauen, die das Marketing der beteiligten Unternehmen nachhaltig verbessern und zu einer Bündelung der Ressourcen im Marketing (Marketingverbünde) führen können.

Im Einzelnen wurden:

- **Ein Konzept der strategischen Marktarbeit** für die Firmennetzwerke und deren Mitglieder entwickelt.
- **Eine Konzeption für die netzwerkorientierte kooperative Marktforschung** erarbeitet.
- **Eine PR-Strategie** entwickelt, die den Bekanntheitsgrad und das Image der Firmenkooperationen des Netzwerks und der Region gezielt erhöht und gleichzeitig die verschiedenen Public-Relations-Maßnahmen der Unternehmen koordiniert und in neuen Dimensionen zur Geltung bringt.
- **Ein Trainings- und Coachingprogramm** erarbeitet, das generell ein erhöhtes Managementniveau in den Unternehmen der Unternehmensnetzwerke sichert und es den Unternehmen erlaubt, die anvisierten Kooperationen im Bereich des Marketing mit maximaler Effizienz zu nutzen.

Im Verlaufe des Vorhabens wurden Unternehmen der Kunststoffindustrie (Kunststoff-Verarbeiter, Zulieferer, Maschinenbau als Zulieferer der Kunststoff-Industrie, etc.) untersucht, die entweder Teilnehmer im Innoregio-Projekt Kunststoffkompetenzzentrum Westmecklenburg, Mitglieder des Trägervereins Kunststoffkompetenzzentrum Mecklenburg-Vorpommern (KKMV) oder auch in keine der beiden Gruppen einzuordnen sind. Im Interesse der Übersichtlich-

keit und Prägnanz wurde folgende Sprachregelung getroffen:

KINO	Kunststoff-orientierte Industrie im Nord-Osten
KKMV-Firmen	Mitglieder des Trägervereins Kunststoffkompetenzzentrum Mecklenburg-Vorpommern
Innoregio-Firmen	Teilnehmer im Innoregio-Projekt Kunststoffkompetenzzentrum Westmecklenburg

2. Überblick und Struktur

Die Zusammenfassung der Studie ist wie folgt gegliedert:

- Allgemeine Diskussion unterschiedlicher Netzwerkstrukturen,
- Ergebnisse der Befragung der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben,
- Marketingansätze und Empfehlungen für die untersuchten Unternehmen (KMUs),
- Vertrauen und Kooperation unter ökonomischen, soziologischen und psychologischen Perspektiven, sowie Handlungsempfehlungen,
- Entwicklung eines Coachingkonzeptes.

Die Ergebnisse der Studie sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen, finden sich jeweils am Ende der thematischen Abschnitte bzw. sind in die Abschnitte integriert.

3. Licht und Schatten in deutschen und internationalen Unternehmensnetzen – eine Analyse

Auf Grund der Analysen ausgewählter Netzwerke in Deutschland und dem umliegenden Ausland lassen sich Rückschlüsse für die weitere Arbeit des Kunststoff Innoregio NWM ziehen. Am auffälligsten war, dass die erfolgreichsten Netzwerke eine GmbH gebildet haben, die im Mittelpunkt des Netzwerkes steht. Das Herz des Innoregio ist ein e. V. (eingetragener Verein). Die Frage, ob ein Verein die angemessene Organisationsform für ein Netzwerk ist, konnte nicht abschließend beantwortet werden.

Im Zuge der Analyse wurde deutlich, dass eine der wichtigsten Aufgaben eines Netzwerkes in der Organisation der Kommunikation und dem Austausch von Informationen besteht. Es zeigte sich, dass neben gemeinsamen Zielen der Teilnehmer der Netzwerke wie der Zusammenarbeit in Produktion, Einkauf etc. auch eine effiziente und reibungsfreie Kommunikation der einzelnen Mitglieder notwendig ist, um erfolgreich zu sein. Gewährleistet werden kann dies z. B. durch regelmäßige Meetings, Stammtische, Workshops und Newsletters, etc.

Heute gibt es nach Malcher/Vieregge¹ 24 Betriebe in Westmecklenburg im

¹ Nach IHK Schwerin. Vgl. <http://www.IHKzuSchwerin.de>, Wirtschaftsstatistiken, abge-

Bereich Herstellung von Gummi- und Kunststoffteilen. Hinzu kommt nach Malcher/Vieregge nur ein mittlerer Wert beim Branchen Zukunfts-Rating bis 2008 (Feri-Branchen-Rating). Deshalb wird der Bereich zusammen mit Neuen Materialien als „Potentialcluster“ gewertet. In diesem Cluster gibt es durch die Hochschule, ihre kooperierenden Institute, die Innoregio-Geschäftsstelle und auf Oberflächenbearbeitung spezialisierte Betriebe die Chance, Produkte im Grenzbereich zwischen Kunststoffverarbeitung und Neuen Materialien zu entwickeln.

Im Innoregio-Projekt Kunststofftechnik Westmecklenburg ergeben sich die Schwerpunkte: Spritzguss, Faserverbundwerkstoffe, Holzgefüllte Polymere, Medizintechnik und spezielle Anwendungen. Hinzu kommen Querschnittsbereiche wie Ausbildung, Forschungsleistungen und Dienstleistungen.

3.1. Unternehmenskooperationen in der Literatur

Meyer/Lorenzen (2002: 16) definieren den Begriff der Unternehmenskooperation wie folgt: „Gleichrangige Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmen mit der Absicht, einen gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen, wobei in der Regel eine Begrenzung der Zusammenarbeit auf unternehmerische Teilbereiche vorliegt. Die Mitarbeit ist freiwillig.“

Laut Wöhe (2000: 320) gilt: „Unternehmenszusammenschlüsse (...) entstehen durch die Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten. Generelles Ziel ist die gemeinsame Bewältigung bestehender Aufgaben. Die rechtliche Selbständigkeit und die wirtschaftliche Autonomie der beteiligten Unternehmen kann, muss dabei jedoch nicht aufgehoben werden.“

Die Bedingungen einer Kooperation sind demnach:

1. Eine unternehmerische Geschäftsbeziehung.
2. Eine bewusste Verhaltensabstimmung der Geschäftspartner.
3. Eine gemeinsame Verbesserung der Zielerreichung.
4. Eine selbständige Handlungsfähigkeit aller Geschäftspartner und
5. Eine wechselseitige Abhängigkeit der Geschäftspartner (Schmidt 1997: 19).

3.2. Unternehmensnetzwerke

Die Begriffe „Unternehmensnetzwerk“ und „Unternehmenskooperation“ werden in der Literatur oftmals synonym verwendet, dennoch muss man sie klar voneinander abgrenzen, da das Unternehmensnetzwerk eine Untergruppe der Unternehmenskooperationen darstellt und andere Prioritäten und Merkmale hat.

Eine verbreitete Definition ist die von Sydow (1999: 1), die die Handlungen der Unternehmensnetzwerke als eine „Kooperationen in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in einem Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen bzw. Unternehmungen (oder Organisationseinheiten).“ beschreibt. Das Unternehmensnetzwerk stellt sozusagen das „Gegenmodell zur vertikal tief integrierten und/oder breit diversifizierten Unternehmung dar.“ Wenn die Unternehmen an einem Netzwerk teilnehmen, können sie vollkommen selbständig agieren und nur dort partizipieren, wo sie es für vorteilhaft erachten bzw. wie sie es vertraglich festgelegt haben. Die vertraglichen Regelungen in einer Unternehmenskooperation sind somit nicht so flexibel angelegt wie in einem Unternehmensnetzwerk.

3.3. Kooperationsformen

Unternehmenskooperationen und somit auch Unternehmensnetzwerke lassen sich aufgrund folgender Merkmale unterscheiden. Die wichtigsten Klassifizierungsmerkmale für die Kooperationen werden in der Abbildung 1 vorgestellt.

Abbildung 1: Klassifizierungsmerkmale von Kooperationen

Merkmale	
1. Kooperationsrichtung	Eine Kooperation kann horizontal, vertikal und diagonal ausgerichtet sein.
2. Kooperationsgegenstand	Die Hauptaufgabe einer Kooperation kann die gemeinsame Koordinierung von Unternehmensteilbereichen, wie z. B. Forschung und Entwicklung (F & E), Beschaffung und Einkauf, Produktion, Marketing, Vertrieb und Distribution, Service, Demontage und Recycling u. a. sein.
3. Bindungsintensität	Der Grad der Beeinflussung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit und die Art der verbundenen Wirtschaftsstufen. Sind die Kooperierenden z. B. ein virtuelles Unternehmen oder besteht ihre Zusammenarbeit in einem Erfahrungsaustausch? Planen und Optimieren sie gemeinsam Wertschöpfungsprozesse oder sind sie gar ein Gemeinschaftsunternehmen?
4. Partnergröße und Partnerherkunft	Handelt es sich um ein lokales, regionales, nationales oder internationales Unternehmensnetzwerk? Sie beschreibt wie viele Unternehmen in das Netzwerk involviert sind.
5. Dauer der Kooperationspartnerschaft	Ist die Partnerschaft kurzfristig (unter ein Jahr), mittelfristig (ein bis fünf Jahre), langfristig oder unbefristet ausgelegt.
6. Bindung der Partner	Institutioneller Aspekt Wurde die Kooperation vertraglich geregelt oder ist die Partnerschaft formlos. (Lizenzvereinbarungen, lockere Absprachen,...)
7. Netzwerkarchitektur	Wie sind die Verbindungen unter den Unternehmen vorhanden? Welche Netzwerkarchitektur liegt vor?
8. Branche	Zu welcher Branche gehört das Netzwerk bzw. in welcher Branche tritt es auf.

Quelle: <http://www.kooperationswissen.de>, abgerufen am 07.11.2004.

Die Systematisierung der Unternehmensnetzwerke kann darüber hinaus nach weiteren Kriterien erfolgen. Winand/Nathusius (1998: 15) unterscheiden zwei Arten von Netzwerken, die internen und die externen. Die externen Unternehmensnetzwerke können stabil (feste Bindung der Partner) oder dynamisch (lockere Bindung unter den Partnern) sein und einen hierarchischen oder heterarchischen Aufbau, oder eine Mischung aus beiden Formen haben. Wenn man von einer hierarchischen Struktur spricht, ist damit eine Hierarchie bzw. ein pyramidenförmiger Aufbau der Weisungsbefugnis gemeint (Automobilzulieferer). Ein heterarchischer Aufbau tritt bei Klein- und Mittelunternehmen in be-

stimmten Regionen auf, die gleichberechtigt sind. Zu den externen Netzwerken gehören die „Strategischen Netzwerke“, die „Regionalen Netzwerke“, die „Projektnetzwerke“ und die „Virtuellen Unternehmungen“.

- **Strategische Netzwerke** werden meist von einem oder mehreren tonangebenden Unternehmen geführt, welche den zu bearbeitenden Markt, die Strategien und die Technologien stark beeinflussen. Da sie nicht befristet sind, gehören sie zu den stabilen Formen.
- **Regionale Netzwerke** bestehen aus kleineren und mittleren Unternehmen, die auch international orientiert sein können. Hier wird eine räumliche Agglomeration betrieben, und emergente Strategien haben eine größere Bedeutung als bei den strategischen Netzwerken.
- Merkmale der **Projektnetzwerke** sind eine zeitliche Befristung der Zusammenarbeit und eine hohe Fluktuation der Mitglieder. Sie werden meist durch ein fokales Unternehmen koordiniert und die Beziehungen zwischen den Mitgliedern können nach dem Projekt latent vorhanden bleiben und für neue Projekte wieder aktiviert werden.
- Den vierten Netzwerktypus stellt die **Virtuelle Unternehmung** dar. Dieser Typus bildet kein physisches Netzwerk, ist aber in der Funktion als solches vorhanden. Oft sind sie zwischenbetrieblich als ein temporäres Unternehmensnetzwerk konzipiert, welches eine vertikal- oder diagonal- ausgerichtete Kooperationsform (Kunden-Lieferanten-Verhältnis) besitzt. Der Kunde erwirbt die Leistung, wie er es von klassischen Unternehmen erwartet, also mit Garantien, einem Ansprechpartner usw. Aber ihm ist nicht bewusst, dass er mit einer nicht-typischen Unternehmung verkehrt. Innerbetrieblich ist sie eine modulare Unternehmung, die räumlich und zeitlich entkoppelte, arbeitsteilige Prozesse durchführt. Sie besteht aus selbständigen und prozessorientierten Einheiten.

Meffert (1998: 937) beschreibt die ‚virtuelle Unternehmung‘ als eine „Mischung kooperativer und kompetitiver Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen und wirtschaftlich verbundenen Unternehmungen“. Meist verzichten die Partner auf vertragliche Regelungen und sind im Zeitablauf variabel.

Sie bietet KMUs die Chance auf größeren nationalen oder internationalen Märkten zu agieren. Nachteile können dahin gehend bestehen, dass Unsicherheiten hinsichtlich der zusammengeführten Unternehmenskulturen, hinsichtlich des aufzubauenden Vertrauens, oder aufgrund der Kurzfristigkeit der Zusammenarbeit entstehen.

3.4. Chancen und Risiken

Aufgrund der Zusammenarbeit in Netzwerken ergeben sich zahlreiche Vorteile für die beteiligten Unternehmen. In der Abbildung 2 sind die Vor- und Nachteile zusammengefasst worden.

Abbildung 2: Chancen und Risiken

Vorteile	Nachteile
Kostenvorteil <ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkung durch: Größenvorteile gemeinsame Produktion bei Produktvielfalt 	Kostennachteil <ul style="list-style-type: none"> • Gründungskosten • Koordinationskosten • Transportkosten
Zeitvorteil <ul style="list-style-type: none"> • Zeitersparnis durch Beschleunigung von Prozessen 	Zeitnachteil <ul style="list-style-type: none"> • Zeitverlust durch nachlässige Partner
Informationsvorteil	Teilweise Offenlegung von betriebsinternen Geheimnissen
Flexibilitätsvorteil <ul style="list-style-type: none"> • Neue Handlungsspielräume 	Flexibilitätseinbußen
Verbesserter Marktzugang	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeitsnachteil • Eigenständigkeitsverlust
Kompetenzvorteil <ul style="list-style-type: none"> • Erweitertes Verwertungsspektrum • Schnellere Markterschließung • Absatzvergrößerung 	Kompetenzverlust <ul style="list-style-type: none"> • „schwarzes Schaf“ • Einzelnes Unternehmen hat geringe Handlungs- und Entscheidungsflexibilität
Kapazitätsvorteil <ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Finanzpotentials • Verbesserung der Sachmittelausstattung • Steigerung des Qualitätsniveaus • Ergänzung des Know-hows 	
Risikoverteilung <ul style="list-style-type: none"> • Risikosenkung durch Fehlerausgleich • Risikostreuung durch Investitionsaufteilung 	Risikonachteil <ul style="list-style-type: none"> • Falsche Partnerwahl • Stärkung der Konkurrenz durch Know-How-Abfluss
Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Customer Relationship • Komplettangebot 	<ul style="list-style-type: none"> •

Quelle: <http://www.kooperationswissen.de>, abgerufen am 07.11.2004.

Abbildung 2 zeigt, dass Unternehmen mit Netzwerkanbindung im Gegensatz zu Unternehmen ohne Netzwerkeinbindung, mehr Vorteile hinsichtlich der Kundenakquisition, der Diversifikation und der Flexibilität haben. Ein zusätzlicher schwer quantifizierbarer Vorteil ist der Lerneffekt aller am Netzwerk beteiligten Unternehmen.

Obwohl die Vorteile eines Unternehmensnetzwerkes die Nachteile überwiegen, sollten die Unternehmen die bestehenden Risiken nicht unterschätzen und sorgfältig abwägen, ob eine Partizipation in einem Netzwerk lohnenswert ist.

4. Ergebnisse der Befragung der Unternehmen

Ein wesentliches Ergebnis der Befragung ist, dass Marketing in dem umfassenden Sinne, wie es in der Studie Innostrat IIA verstanden wird, de facto nicht betrieben wird. Im Marketing sehen die Unternehmen anscheinend nur einen geringen Nutzen. Hier mag das Begriffsverständnis des Begriffes Marketing eine wesentliche Rolle spielen, denn Kundenbefragungen und Ähnliches, die die Unternehmen gemäß eigenen Angaben durchführen, sind Teil des Marketings.

Marketing scheint der Bereich für die Unternehmen zu sein, der am wenigsten fassbar ist und den geringsten Nutzen verspricht (vgl. riskante Entscheidung bei Coleman (1991: 115-149) und Sztompka (1999: 25), da für die Unternehmen keine eindeutige Ursache-Wirkungsverknüpfung herstellbar ist.

Wie die Befragung zeigt, sind Kooperationen und Kommunikation für die Unternehmen des Netzwerkes (KINO) von essentieller Bedeutung. Kooperationen beschränken sich nicht auf das Marketing (dort sind sie aus Sicht der am Netzwerk beteiligten Unternehmen am wenigsten vorstellbar und werden als am wenigsten realisierbar angesehen) sondern konzentrieren sich auf Forschung und Entwicklung (F & E), Produktions-Kooperationen, Zusammenarbeit mit Ingenieurdienstleistern, etc. Allgemein wird bemängelt, dass innerhalb der KINO zu wenig und/oder zu unsystematisch kommuniziert wird.

4.1. Vorbemerkungen zur Befragung

Die Befragung der Unternehmen erfolgte im persönlichen Gespräch mit den Unternehmern und Managern im Zeitraum von Juni 2004 bis November 2004. Befragt wurden 20 Unternehmen. Verwendet wurden teilstrukturierte Interviews. Die Entscheidung fiel für diese Interviewform, da die Stichprobe für eine Standardisierung eines vollstrukturierten und durchkonstruierten Fragebogens nicht umfangreich genug war.

Ausgehend von der ersten Studie zum „Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs“ standen die Marketing-, Kommunikations- und Kooperationsaktivitäten der Unternehmen im Mittelpunkt der Studie. Das Ziel der Studie besteht in der Beantwortung der Frage, wie sich die festgestellten Schwächen eines Teiles der Unternehmen konstruktiv beseitigen lassen und welche Coachingansätze gewählt werden müssen, um eine nachhaltige Strukturverbesserung zu erreichen:

- In einem ersten Auswertungsschritt wurden die Antworten der befragten Personen zu einzelnen Themenkreisen zusammengefasst.

- In einem zweiten Schritt wurde eine Auswertung auf einem sehr niedrigen Skalenniveau vorgenommen, die partiell qualitativen Charakter annimmt.
- In einem dritten Schritt wurden die Auswertungsbefunde der einzelnen Fragen in thematische Fragenkomplexe zusammengefasst und über Kreuz auf Widersprüchlichkeiten und Ergänzungen überprüft.

4.2. *Ergebnisse zum Themenkomplex: Kooperationen*

In diesem Themenkomplex wurden die Themenkreise,

- Regionale Zusammenarbeit,
- Kooperationen in der Produktentwicklung und
- Kooperationen im F & E-Bereich

einander gegenüber gestellt.

Entgegen dem ersten Eindruck, der an Hand der ersten Analyse der Antworten der Unternehmen entstanden ist, gibt es lediglich 3 Unternehmen ohne eine, wie auch immer geartete, Kooperation und/oder Zusammenarbeit in der Befragungsstichprobe.

Es stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß dieses Ergebnis durch semantische Verzerrungen und/oder Missverständnisse mit beeinflusst ist. Denkbar ist, dass von den Unternehmern und Managern nur dann von Kooperation gesprochen wird, wenn ein bestimmter Kriterienkatalog erfüllt ist. Allerdings konnte dieser Kriterienkatalog noch nicht eruiert werden.

4.3. *Ergebnisse zum Themenkomplex : Erwartungen an ein funktionierendes Netzwerk*

Auffallend ist, dass die Erwartungen hinsichtlich Informationen zur Produktion, Ingenieurleistungen und F & E stark ausgeprägt sind (Nennungen = 12). Damit nimmt der Wunsch nach Informationen zur Produktion die **zweite** Stelle der Nennungen ein. An **erster** Stelle stehen allgemeine Informationen (Nennungen = 22; es gab Mehrfachnennungen). Dabei ist nicht eindeutig eruierbar, was unter „allgemeinen Informationen“ verstanden wird. Es kann sich dabei um Informationen zur allgemeine Entwicklungen im Markt der kunststoffverarbeitenden Industrie handeln, wie auch um Informationen zur Preisentwicklung von Ausgangsstoffen, etc. Hier wäre eine Nacherhebung notwendig und vor allem aufschlussreich. Diese Aufgabe könnte aber auch im Rahmen eines Coachingkonzeptes erfüllt werden.

Informationen zu Kooperationen nehmen mit 6 Nennungen den **dritten** Platz der Nennungen ein. Zählt man die Wünsche nach Informationen hinsichtlich der Ingenieurleistungen (Nennungen = 4) hinzu, ergeben sich 10 Nennungen. Dieser Befund kann dahingehend gewertet werden, dass das regionale betriebliche Umfeld für die einzelnen Unternehmen nur mangelhaft transparent ist.

An vierter Stelle finden sich die Nennungen zu Kontakten (6 = Nennungen). Zählt man die vier Nennungen zum Wunsch nach Informationen zum Vertrieb hinzu (Die implizite Hypothese lautet: Kontakte dienen primär dem Vertrieb. Diese Hypothese ist nicht verifiziert!), dann liegen die Nennungen zu Kooperationen und Kontakten gleich auf. Es konnte nicht eindeutig geklärt werden, was die Unternehmer unter Kontakten und was sie unter persönlichen Kontakten verstehen. Offensichtlich ist nur, dass beide Kontaktformen unterschieden werden.

Eine andere Interpretation des zuletzt genannten Befundes besteht darin, dass die Unternehmer sich relativ isoliert sehen und auf diese Art ihren Wunsch nach einer Kommunikationsplattform äußern, auf der nicht nur Vertriebsinformationen ausgetauscht werden, sondern auch allgemeine, nicht unternehmensspezifische Informationen. Verknüpft man den Wunsch nach allgemeinen Informationen (22) mit der letzteren Interpretation, dann erscheint es fast zwingend, einen informellen Treffpunkt für die Unternehmer zu schaffen. Die Installation eines solchen Treffpunktes wäre im Rahmen einer Marketingplattform zu realisieren. Ein Coach oder Moderator wäre hilfreich. Eine seiner ersten Aufgaben müsste darin bestehen, informelle Treffen zu institutionalisieren.

4.4. Konsequenzen der Auswertung der Befragungsergebnisse für das Anforderungsprofil des Coachingkonzeptes

Der Standort Mecklenburg-Vorpommern ist für die Unternehmen oft problematisch, wobei als Hauptproblem die Distanz zu den Kunden gesehen wird. Das weitgehende Fehlen von Flug- und ICE-Verbindungen verschärft diese Sichtweise. Eine zentrale Rolle spielen sicher auch die Entfernungen zwischen den einzelnen Unternehmen, die für die Bundesrepublik, speziell in den alten Ländern, auch für den ländlichen Raum, wie z. B. im Landkreis Ulm, atypisch groß sind.

Der Kenntnisstand hinsichtlich möglicher Kooperationspartner im Bereich Produktentwicklung sowie F & E muss als verbesserungswürdig eingestuft werden. Ein angemessenes Coachingkonzept kann die Verbesserungen leisten, z. B. dadurch, dass im Rahmen des Coachings eine Präsentationsplattform für F & E-Dienstleister angeboten wird, was implizit schon teilweise geschieht. Eine Marketingplattform kann die Kommunikation verbessern, dadurch dass sie verstärkt Treffen und Kommunikationsgelegenheiten anbietet und in Zusammenarbeit mit den Unternehmen eine Systematisierung des Informationsbedarfes vornimmt und den ermittelten Informationsbedarf erarbeitet.

Hinsichtlich des Marketings könnten eine Marketingplattform und ein Coaching die Defizite im Bereich Marketing partiell kompensieren und z. B. in Zusammenarbeit mit den Hochschulen eine Art „Tool-Box“ für Marketingmaßnahmen im Bereich der KMUs entwickeln. Dabei ist **strengstens** darauf

zu achten, dass die finanziellen, materiellen und organisatorischen Spielräume der KMUs angemessen berücksichtigt werden. Pauschale und lehrbuchartige Marketingkonzepte sind abzulehnen, da sie das Desinteresse der Unternehmen hinsichtlich des Themas Marketing und der Leistungen, die Marketing für die KMUs erbringen kann, nur verstärken und verfestigen, und somit kontraproduktiv wirken.

5. Marketing, Ziele, Voraussetzungen und Funktionen des Netzwerkes

Neue komplexe Markt- und Kundenforderungen (Schöne 1997: 65), die Notwendigkeit, das Innovationstempo zu erhöhen, das Erfordernis, bessere Marktkenntnisse zu erwerben, der Zwang zur strategischen Ausrichtung der Firmen, der Wille, vorhandene Maschinen und Anlagen besser zu nutzen, das Erfordernis, günstiger einzukaufen u. a. stoßen häufig auf die Kompetenz- und Leistungsgrenzen der KMU. Viele der Probleme können nicht im Alleingang bewältigt werden, die Kooperation und die Vernetzungen sind oft der Schlüssel für die Lösung der Probleme im sich verschärfenden Wettbewerb.

Im Rahmen des ersten Teiles der Studie ergaben sich folgende Arbeitsfelder (Neunteufel 2004: 23):

- Die Marktforschung mit den Anforderungsprofilen, der Klassifizierung der Märkte und Produkte sowie Grundfragen der Informationsarbeit.
- Die Anforderungsprofile des Strategischen Marketing sowie Modelle zur Unterstützung der strategischen Arbeit in den KMU.
- Die Entwicklung von Grundlagen einer Public-Relations-Strategie und die Kommunikationspolitik im Netzwerk selbst.
- Die Anforderungsprofile und Wege zur koordinierten, teamorientierten Produktentwicklung in Netzwerken.

Aufgrund der Analyse der aktuellen Befragungen wurden vor allem die beiden zuletzt genannten Bereiche als besonderes bedeutsam für das künftige Netzwerk eingeschätzt.

5.1. Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft

Eine wichtige Aufgabe der aktuellen Unternehmensbefragungen war es, die Kooperationsfähigkeit und die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen abzuklären.

- a) Unter **Kooperationsfähigkeit** der Unternehmen wird der Aspekt der Ressourcenverfügbarkeit für Kooperationszwecke verstanden. Das Problem lässt sich auf die Frage reduzieren: ‚Was kann das Unternehmen an Ressourcen in eine Kooperation aktiv einbringen?‘ Ressourcen können in Form von Kapital, Maschinenkapazität, Ingenieurleistungen, speziellen Materialien, Waren- und Leistungsangeboten, Kontakten, Erfahrungen, EDV- und

Organisationslösungen u. a. auftreten. Die Kooperationsfähigkeit hängt entschieden von den Kompetenzen der jeweiligen Unternehmen ab.

Größere und stärkere Unternehmen, Unternehmen im Konzernverband verfügen generell über vielfältigere und umfangreichere Fähigkeiten für Kooperationen. Bei kleineren Unternehmen ist die Kooperationsfähigkeit aufgrund ihrer Ressourcenausstattung begrenzt.

Aus diesen Feststellungen ergibt sich eine Reihe von Aspekten, die vertieft untersucht wurden:

- Einerseits können (sie müssen aber nicht!) kleine Unternehmen über spezielle Stärken und Kompetenzen verfügen, die für das gesamte Netzwerk oder mehrere Unternehmen von großer Bedeutung sind.
- Andererseits können kleine Unternehmen Interesse an allen Leistungen des Netzwerkes haben, ohne über entsprechende adäquate Gegenleistungen und Kompetenzen (Tauschmöglichkeiten) für das Netzwerk zu verfügen, was ihren Verbleib im Netzwerk potentiell einschränkt.

Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass die Kooperationsfähigkeit keinesfalls als dauerhaft gegeben betrachtet werden kann, sondern sie ist hoch dynamisch und kann entsprechend den Erfordernissen des Netzes gestaltet und entwickelt werden.

Für den Aufbau des künftigen Netzwerkes ist die gezielte Entwicklung der Kooperationsfähigkeit eine wesentliche und dauerhafte Aufgabe. Die Firmen müssen mehr oder weniger partnerschaftlich „zusammenwachsen“, mit der Folge, dass viele betriebliche Entscheidungen künftig nicht nur aus der Sicht des einzelnen Betriebes, sondern auch aus der Sicht des Netzwerkes getroffen werden.

Beim Start des Netzwerkes muss zunächst von den in den Betrieben vorhandenen Kooperationsfähigkeiten ausgegangen werden. Vermutlich wird es dabei primär um die Sicherung des „kleinsten gemeinsamen Nenners“ gehen.

- b)** Als eigenständiger Faktor wird die **Kooperationsbereitschaft** betrachtet. Die Kooperationsbereitschaft wird als subjektiver Faktor verstanden, der im Verständnis und im Engagement, im Interesse und in der Aktivität der Manager und Geschäftsführer im Netzwerk sichtbar wird.

Die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen wird erst wirksam, wenn sie mit Kooperationsbereitschaft gekoppelt auftritt. Fehlende Kooperationsfähigkeit hemmt auch die Kooperationsbereitschaft.

Ursachen für fehlende Kooperationsbereitschaft können schlechte Erfahrungen, gegenläufige Interessen, echte oder vermutete Konkurrenzen, Übervorteilungen von bestimmten Unternehmen in Projekten sein. Eine systematische Klärung der Ursachen für fehlende Kooperationsbereitschaft muss einer anderen Studie überlassen werden. Trotzdem kann festgehalten werden, dass fehlende Kooperationsbereitschaft unter bestimmten Bedin-

gungen zu Blockaden führen, die das Netzwerk lähmen können. So wurde z. B. von einem Unternehmen in der Befragung festgestellt, dass die Zusammenarbeit im Innoregio darunter leide, dass immer die gleichen Unternehmen die Fördermittel erhalten.

Umgekehrt sind gute Erfahrungen, eindeutiger Nutzen für die Firmen, „stimmende Chemie“ im Netzwerk, weitgehende Interessensynchronisation, die Sicherung auch der Rechte der kleinen Unternehmen eine sichere Garantie dafür, dass die Kooperationsbereitschaft vorhanden ist bzw. sich erfolgreich entwickelt.

Untersuchungen in Chemnitzer Netzwerken (Schöne 1997: 65) haben gezeigt, dass die Kooperationsbereitschaft durch vielfältige Faktoren beeinflusst wird. Das sind insbesondere:

- Die gegenseitige Akzeptanz der Partner,
- die gegenseitigen Vorteile in allen Beziehungen,
- die Integrität und Zuverlässigkeit der Partner,
- die Teamfähigkeit und das Engagement der Partner,
- die Zielkompatibilität und die Harmonie der Unternehmenskulturen,
- Vertrauen und Offenheit in den Beziehungen.

Eine künftig zu entwickelnde Marketingkoordination im Netz der KINO muss sich in besonderem Maße um die Kultivierung und das Wachstum der Kooperationsfähigkeiten und Kooperationsbereitschaften bemühen.

Für die Entwicklung des Netzwerkes ist es wichtig zu klären, wie die betriebsspezifischen Kooperationsfähigkeiten und Kooperationsbereitschaften entwickelt sind, und wie sie sich wechselseitig beeinflussen (vgl. oben).

Theoretisch ist ein Unternehmen mit hohen Kooperationsfähigkeiten und einer entwickelten Kooperationsbereitschaft ein idealer Netzwerkpartner. Umgekehrt ist ein Unternehmen mit geringen Kooperationsfähigkeiten und fehlender Kooperationsbereitschaft ein Partner mit wenig Chancen im Netz.

5.2. *Marktforschung*

Die durchgeführten Analysen ergaben, dass nahezu alle Unternehmen im Innoregio große Defizite in der Marktforschung haben (Neunteufel et al. 2002: 12). Zwei größere Unternehmen, die über ihre Konzernzuordnung Zugang zu Marktforschungsergebnissen haben, stellen dabei eine Ausnahme dar.

Die Defizite zeigen sich vor allem in:

- Der Absatzmarktforschung im lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Marktbereich,
- der Konkurrenzforschung (teilweise gibt es Ansätze zu Konkurrenzanalysen),
- der Produkt- und Serviceforschung (bei größeren Unternehmen differenziert vorhanden),

- der Lieferantenforschung und die Beschaffungsmarktforschung,
- der Konsumenten- und Kundenforschung (hier dürften zur Zeit noch im begrenzten Umfang Analysen und Erkenntnisse vorliegen),
- der Distributions-, Preis- und Kommunikationsforschung, die ebenfalls kaum systematisch betrieben wird (Weis/Steinmetz 1998: 19ff).

Als Ursachen für Defizite in der Marktforschung lassen sich folgende Punkte nennen:

- Fehlende Fachkräfte,
- fehlende Finanzierung,
- fehlende Wirtschaftskraft der Unternehmen,
- ungenügendes Verständnis der Notwendigkeit und des Nutzens der Marktforschung,
- ungenügende Methodenkenntnis,
- Unterschätzung der Risiken, die durch fehlende Marktforschungsergebnisse entstehen können.

Die Defizite haben eine Reihe von negativen Auswirkungen, insbesondere:

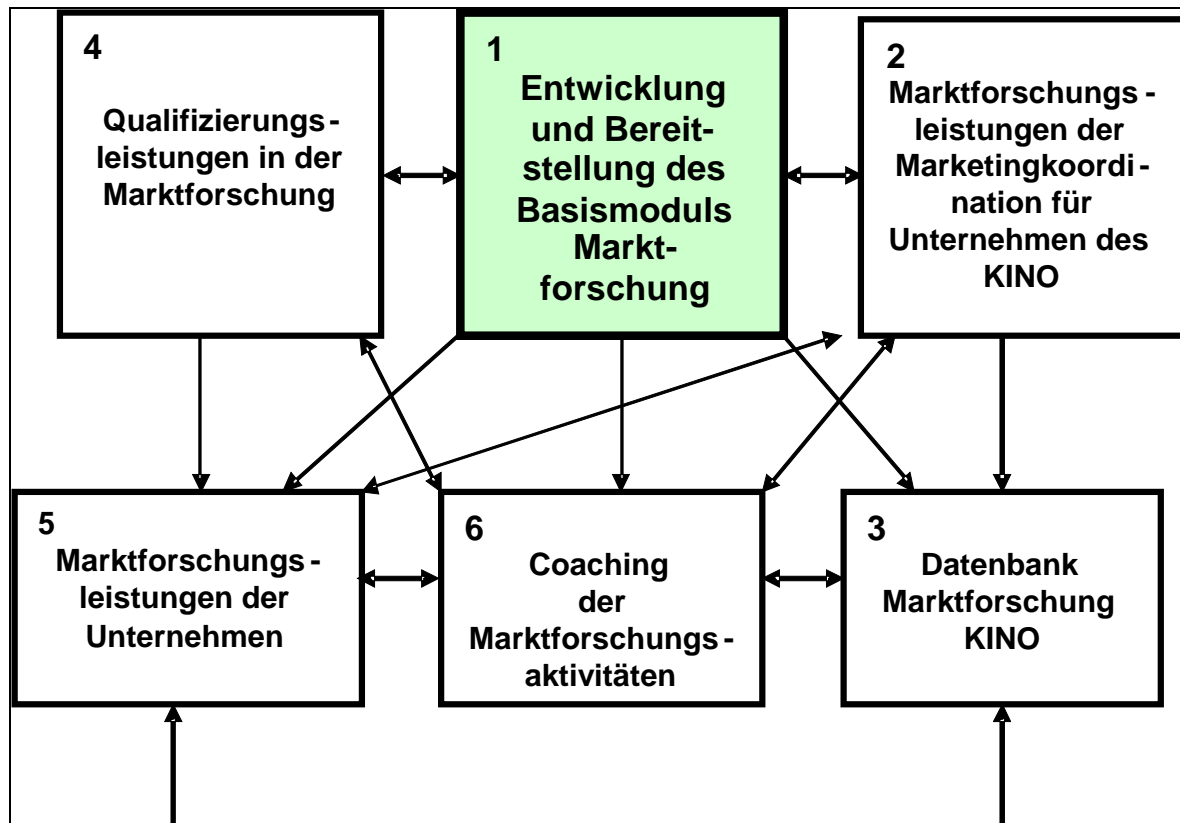
- Die schwach entwickelte strategische Arbeit in vielen Unternehmen, die die Entwicklungsperspektiven und Zukunftschancen nicht hinreichend sichert,
- häufige „Bauchentscheidungen“ der Unternehmer, die nicht durch Marktforschung und Analysen abgesichert sind und viele ernsthafte Risiken beinhalten,
- Managementfehler und die Politik des operativen „Sichdurchwurstelns“ (Kunze 2002: 9) bei wichtigen Entscheidungen,
- unzureichende Nutzung der sich auf den Märkten bietenden Chancen,
- zu späte oder keine Reaktion auf neue Trends und Kundenforderungen.

Mittel- und langfristig wird es notwendig sein, die kritischen Faktoren der Marktforschung zu ermitteln, um Wege zu finden, die Anforderungen im arbeitsteiligen Prozess zu erfüllen. Das Anforderungsprofil der Marktforschung für die KMUs wird vor allem Analyse- und Informations-, aber auch Schulungs- und Coachingleistungen umfassen müssen. Die Marktforschungsprofile müssen dabei für die differenzierten Unternehmergruppen

- Kunststoffproduzenten,
- kunststoffverarbeitende Unternehmen,
- Maschinen- und Werkzeugbauer im Kunststoffbereich,
- F & E- und Ingenieurleistungen produzierende Unternehmen,

getrennt erstellt werden. Denn bei den jeweiligen Gruppen gibt es durchaus spezielle Märkte und Marktentwicklungen, Konkurrenzsituationen und Kundenprobleme. Das Anforderungsprofil sollte sich auf die in Abbildung 3, vorgestellten Module und Zusammenhänge stützen.

Abbildung 3: Anforderungsprofil Marktforschung



Quelle: Eigene Darstellung

Erkennbar sind sechs Module im Rahmen der Anforderungsprofile:

1. Das Basismodul Marktforschung,
2. Marktforschungsleistungen der Marketingkoordination,
3. die Datenbank Marktforschung KINO,
4. Qualifizierungsleistungen in der Marktforschung,
5. Marktforschungsleistungen der Unternehmen,
6. Coaching der Marktforschungsaktivitäten.

5.3. Die Module im Überblick und Konsequenzen für KMUs

1. Das Basismodul Marktforschung:

Das Basismodul (1) beinhaltet die Erfassung und Auswertung wichtiger Eckdaten über Märkte, Wettbewerb und Kunden sowie das „Zusammenspiel“ der Marketingkoordination (2) mit den Marktforschungsaktivitäten der Unternehmen (5) und der Datenbank (3).

Im Basismodul werden zunächst festgelegt:

Eckdaten² Märkte (differenziert für lokale, regionale, internationale Märkte)

² Vgl. Homburg/Krohmer (2003: 187f).

te):

- Marktvolumen,
- Marktwachstum, Entwicklung der Marktsegmente,
- Stand des Marktes im Lebenszyklus, Entwicklungstempo,
- spezielle Chancen und Risiken am Markt,
- Produktangebote, Service,
- Preisstruktur, Preisentwicklung,
- Kommunikationsschwerpunkte,
- Distributionsschwerpunkte.

Eckdaten Wettbewerb:

- Identifikation der Hauptkonkurrenten,
- Angebotsprogramme, Innovationen,
- Stärken und Schwächen ausgewählter Konkurrenten,
- Ziele und Strategien ausgewählter Konkurrenten,
- spezielle Chancen und Risiken im Wettbewerb,
- Marktanteile wichtiger Konkurrenten,
- Wettbewerbsverhalten von Hauptkonkurrenten.

Eckdaten Kunden:

- Marktsegmente,
- Zielkundengruppen, Käuferstruktur,
- Bedarfs- und Bedarfsentwicklung,
- Bedürfnisse,
- Kaufverhalten,
- Kundenzufriedenheit,
- Kundenloyalität.

Die Eckdaten der Märkte sind für die jeweiligen Unternehmen in ihrer Unternehmensgruppe breit nutzbar. Die Eckdaten sind so aufgebaut, dass sie den Unternehmen Kenntnisse über die Marktentwicklung und Marktsituation vermitteln. Diese Fakten können als fundamental für die Entwicklung der Ziele, Strategien und der Marketing-Mix der Unternehmen eingeschätzt werden. Sie könnten durch die Marketingkoordination in Projekten erarbeitet und aktualisiert werden und müssen als Informationsleistungen (2) für die Unternehmen in die Datenbank Marktforschung (3) eingespeist werden.

Die Eckdaten des Wettbewerbs enthalten Grundsatzaussagen (z. B. Angebotsprogramme, Innovationen, Chancen und Risiken) die ebenfalls breit nutzbar sind. Weil für die einzelnen Unternehmen oft sehr spezielle Produkte, Märkte, Konkurrenten von Interesse sind, ergeben sich sehr spezielle Analyseerfordernisse. D. h. der Komplex Eckdaten Wettbewerb lässt sich in einen Analyseteil von allgemeinem Interesse und in einen Teil sehr spezieller Informationen aufspalten (z. B. Wettbewerbsverhalten eines speziellen

Konkurrenten). Der allgemeine Teil dieses Komplexes müsste wiederum durch die Marketingkoordination (2) erarbeitet und bereitgestellt (3) werden. Die Gewinnung spezieller Informationen muss in den Betrieben (5) erfolgen, teilweise ist eine Einspeisung dieser Informationen in die Datenbank (3) denkbar.

Ein Teil der **Eckdaten der Kunden** lässt sich von vielen Unternehmen nutzen, so z. B. die Eckdaten über Marktsegmente, Bedarf, Bedürfnisse und Kaufverhalten. Dagegen werden Eckdaten wie Zielkundengruppen, Kundenzufriedenheit u. a. als sehr spezielle Informationen nur von Einzelunternehmen erhebbar und nutzbar sein. Sie werden von den Unternehmen als sensibel angesehen und müssen mit der notwendigen Umsicht und Weitsicht gehandhabt werden.

Zur Überwindung der umfangreichen Defizite in der Marktforschung sollte eine komplexe Vorgehensweise über die Marketingkoordination im Netzwerk entwickelt werden.

2. Marktforschungsleistungen der Marketingkoordination

Die oben vorgestellten Marktforschungsleistungen sollten über Projekte (Berater, bzw. Hochschulleistungen) erarbeitet werden. Wichtig ist dabei die Kontinuität der Leistungserbringung und die Kooperation mit den Marktforschungsleistungen der Betriebe.

3. Datenbank Marktforschung der KINO

Um die Marktforschungsdaten erfassen, pflegen und auswerten zu können, ist der Aufbau einer Datenbank die wichtigste Voraussetzung, die durch die Marketingkoordination geschaffen werden muss. Die oben vorgestellten Eckdaten können als erstes Grobraster für die Datenbank dienen.

4. Qualifizierungsleistungen in der Marktforschung

Entsprechend dem sehr differenzierten Basiswissen in den Unternehmen muss ein Qualifizierungsprogramm entwickelt werden. Wichtig ist, dass das Anforderungsprofil Marktforschung vermittelt wird, vor allem das Zusammenspiel von Marketingkoordination, Datenbank und betrieblichen Marktforschungsleistungen.

5. Marktforschungsleistungen der Unternehmen

Bestimmte Eckdaten aus den Komplexen Wettbewerb und Kunden müssen von den Unternehmen erhoben werden. Diese Aufgabe deckt sich mit dem Aufbau von Kundenanalysen und Konkurrenzanalysen. Dazu wären primär folgende Voraussetzungen erforderlich:

- Der Aufbau eines Grundmodells für die Datenerfassung, -aufbereitung und -auswertung,
- die Qualifizierung der jeweils verantwortlichen Mitarbeiter aus den Unternehmen,
- das Coaching der Marktforschung in die Geschäftsprozesse und Mana-

gementaufgaben der Unternehmen,

Zu prüfen wäre außerdem, ob sich ein Teil der Informationen, die sich aus Konkurrenz- und Kundenanalysen der Unternehmen ergeben, mit den Eckdaten der Märkte gekoppelt und für alle Interessenten im Netzwerk bereitgestellt werden könnte.

6. Coaching der Marktforschungsaktivitäten

In der Anfangsphase dürfte gezieltes Coaching durch Fachexperten erforderlich sein, um das Marktforschungssystem arbeitsteilig in Gang zu bringen.

Durch das Zusammenspiel aller Module entwickelt sich ein stabiles Grundgerüst an Marktforschungsinformationen, das in zu definierenden Zeiträumen aktualisiert werden müsste. Im untersuchten Netzwerk sind dafür zur Zeit nur teilweise Voraussetzungen gegeben. Speziell die finanziellen Ressourcen fehlen. Möglich wäre die Beauftragung eines Marktforschungsinstituts (Finanzierungsproblematik aufgrund knapper Ressourcen!), denkbar wäre auch die Vergabe eines Hochschulprojektes unter Einbeziehung von Studenten.

5.4. Klassifizierung der Märkte und Produkte

Die Aufgabe der Klassifizierung von Märkten und Produkten ist es, Schwerpunkte für die Marktforschung sichtbar zu machen. Die Marktklassifizierung wurde nach folgenden Kriterien durchgeführt (Becker 2002: 352f):

Abbildung 4: Marktklassifizierung

1. Marktarealbetrachtung	2. Marktstimulierung	3. Marktparzellierung
- lokaler Markt	- Präferenzmärkte	- Massenmärkte
- regionaler Markt	- Mittelpreismärkte	- Segmentierte Märkte
- überregionaler Markt	- Niedrigpreismärkte	- Nischenmärkte
- internationaler Markt		- Individualmärkte
- Weltmarkt		

Quelle: Becker (2002: 352f).

Die Analyse der Marktaktivitäten der Unternehmen der KINO zeigt folgende Verteilungen (Es wird nur ein Teil der Ergebnisse dargestellt.):

Abbildung 5: Marktbetrachtung hinsichtlich der Marktstimulierung und Marktparzellierung für Unternehmen der KINO

Unternehmen Nr.	Marktstimulierung			Marktparzellierung		
	Hochpreis- märkte	Mittelpr. märkte	Niedrigpr. märkte	Massen- märkte	Nischen- Märkte	Individ.- Märkte
1		X		X	X	
2	X			X	X	
3	X	X		X	X	
4		X	X	X		
5		X			X	
6		X			X	
7		X		X	X	
8		X				X
9		X			X	X
10		X			X	X
11			X		X	X
12			X		X	X
13			X		X	X
14		X				X
15		X			X	X
16			X	X		
17		X			X	
18			X		X	
19		X			X	X
20		X				X
21		X			X	X
22		X	X		X	
23		X		X		
24		X			X	
25		X				X
26		X			X	X
27		X			X	
28		X	X	X	X	
29		X			X	X
30			X		X	X
31		X		X	X	
32		X				X
33			X		X	
34	X	X			X	X

Quelle: Eigene Darstellung.

Es ist erkennbar, dass sich ein großer Teil der Betriebe in Mittelpreismärkten bewegt. Gleichzeitig gibt es Chancen, bei entsprechender Qualität und entsprechenden Serviceleistungen, Hochpreismärkte zu erreichen.

Im Rahmen der Marktparzellierung ist eine Dominanz der Nischenmärkte zu erkennen. Außerdem bleiben Massenmärkte für viele Mitglieder der KINO interessant, ebenso die Individualmärkte.

Von Interesse ist auch die Klassifizierung der Produkte und der Serviceleistungen. Die Tendenzen zur Entwicklung von immer mehr Servicepaketen und -leistungen sowie zur stärkeren Segmentierung und Differenzierung der Produkte, eröffnen neue Marktchancen, die durch die Marktforschung verfolgt und analysiert werden müssen.

Die Analyse der Unternehmen der KINO lässt zur Zeit folgende Haupttätigkeitsfelder erkennen:

- Erforschung und Entwicklung von Kunststoffen,
- Produktion von Kunststoffen,
- Produktion von Kunststoffteilen,
- Produktion von Maschinen- und Werkzeugen für die Kunststoffverarbeitung,
- Forschungs- und Entwicklung von kunststoffverarbeitenden Maschinen und Werkzeugen.

Die Produktanalyse hat weitreichende Konsequenzen für die Gestaltung der Marktforschungsaufgaben. In der Marktforschung müsste die Marketing-Koordination die einzelnen eigenständigen Produkt- und Leistungsgruppen differenziert, hinsichtlich der Markttrends und Marktrisiken, analysieren, um so den jeweiligen Unternehmen der KINO entsprechende Informationen geben zu können.

Mit diesen Informationen lassen sich die Marktklassifizierungen mit den Produktklassifizierungen koppeln und verdeutlichen so die Marktforschungsfelder der künftigen Marketingkoordination.

Abbildung 6: Kopplung der Klassifizierung der Märkte und Produkte

Produkt-Klassifizierung	Marktarealbetrachtung						Marktstimulierung			Marktparzellierung		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F & E von Kunststoffen		X	X				X	X			X	X
F & E von Masch. u. Werkzeug.		X	X				X	X			X	X
Produktion von Kunststoffen		X	X	X	X			X	X	X	X	X
Produkt. von Kunststoffteilen		X	X	X	X			X	X	X	X	X
Produkt. von Masch. U. Werkzeugen		X	X	X	X		X	X			X	X

Quelle: Eigene Darstellung.

Legende: x = erkennbare Entwicklungstendenzen; Dabei bedeuten: 1 = lokale Märkte; 2 = regionale Märkte; 3 = überregionale Märkte; 4 = nationale Märkte; 5 = internationale Märkte; 6 = Weltmarkt; 7 = hochpreisige Märkte; 8 = mittelpreisige Märkte; 9 = niedrigpreisige Märkte; 10 = Massenmärkte; 11 = Nischenmärkte; 12 = Individualmärkte.

Die Tabelle verdeutlicht einige Tendenzen:

- Die Kunststoffproduzenten und Kunststoffteileproduzenten sind hinsichtlich der Marktareale breit aufgestellt, das trifft ebenfalls auf die Marktparzellierung zu.
- Die Produzenten von F & E-Leistungen belegen dagegen schmale Marktareale und haben eine begrenzte Marktparzellierung.
- Die Produzenten von F & E-Leistungen tendieren in der Marktstimulierung zu hochpreisigen Märkten, Massenprodukte werden oft im Niedrigpreissegment abgesetzt.

Jeweils für die Produktgruppen, die in der Regel durch Produzentengruppen repräsentiert werden, ist durch die Marktforschung aufzuklären, welche Gefahren in bestimmten Markttypen existieren bzw. welche Chancen in anderen Markttypen zu erwarten sind.

Die Kopplung von Produktgruppen und Markttypen zeigt Marktforschungsfelder auf, die im Rahmen der konkreten Tätigkeit der KINO analysiert werden sollten.

Auch die Faktoren Bedarf, Bedarfsentwicklung, Bedürfnisse und die Komplexe Konkurrenz und Konkurrenzangebote können im Rahmen dieser Raster durch die Marktforschung analysiert und abgearbeitet werden. Bereits gegenwärtig zeichnen sich im Rahmen des aktuellen Bedarfs von Unternehmen der

KINO ganz spezielle Marktforschungserfordernisse ab:

- Unternehmen, die neue Kunststoffe erforschen und entwickeln, suchen neue Einsatzmöglichkeiten und Kunden (so z. B. für Holz- Kunststoffpellets im Institut für Polymertechnologien).
- Produzenten von Kunststoffteilen suchen für konkrete Produkte neue Anwendungsfelder (z. B. das Unternehmen 7 für Plastikkoffer).
- Veränderte Rohstoffpreise, wie z. B. die Stahlpreiserhöhung, führen dazu, dass in vielen Einsatzgebieten Kunststoffe plötzlich im Vergleich zu Stahl kostengünstiger sind. Dieser Prozess erschließt relativ breite Substitutionsmöglichkeiten von Stahl durch Kunststoffe. Derartige flexible Marktchancen müssen im Rahmen der Marktforschung aufgeklärt werden. Z. Zt. tritt diese Substitution mit erweiterten Marktchancen z. B. in der Firma Meerestechnik, Engineering GmbH auf.
- Neue Technologien ermöglichen die Entwicklung von neuen, noch unbekanntem Produkten.

5.5. *Identifikation und Beurteilung von Informationen und Informationsquellen*

Die Marktforschung stützt sich in besonderem Maße auf die systematische Sammlung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen. Dabei sollte die Auswahl und Aufbereitung der Informationen so erfolgen, dass die Hauptfunktionen der Marketingforschung (Meffert 1998: 92),

- die Frühwarn-Funktion hinsichtlich der Erkenntnis von Risiken und Chancen auf den Märkten,
- die Innovations-Funktion als Motivationsverstärker für innovative Produkt- und Technologieerneuerungen,
- die Intelligenzverstärker-Funktion zur Erhöhung der Qualität der Entscheidungen und der Führungstätigkeit der Unternehmen,
- die Unsicherheitsreduktions-Funktion zur Absenkung des Risikos bei wichtigen Entscheidungen in den Geschäftsprozessen,

auch in den Unternehmen der KINO erfüllt werden können.

Folgende Arbeitsschritte im Marktforschungsprozess sichern diese Vorgehensweise:

- Bestimmung der Forschungsziele, Definition des Problems,
- Informationsbedarfsermittlung, Hypothesenfindung,
- Erhebung und Erfassung der Daten,
- Auswertung und Analyse der Daten,
- Präsentation und Kommunikation der Ergebnisse, Entscheidungen (Meffert 1998: 93).

Für die Unternehmen der KINO sind 3 Problemkreise im Rahmen der Marktforschung von grundsätzlicher Bedeutung sein.

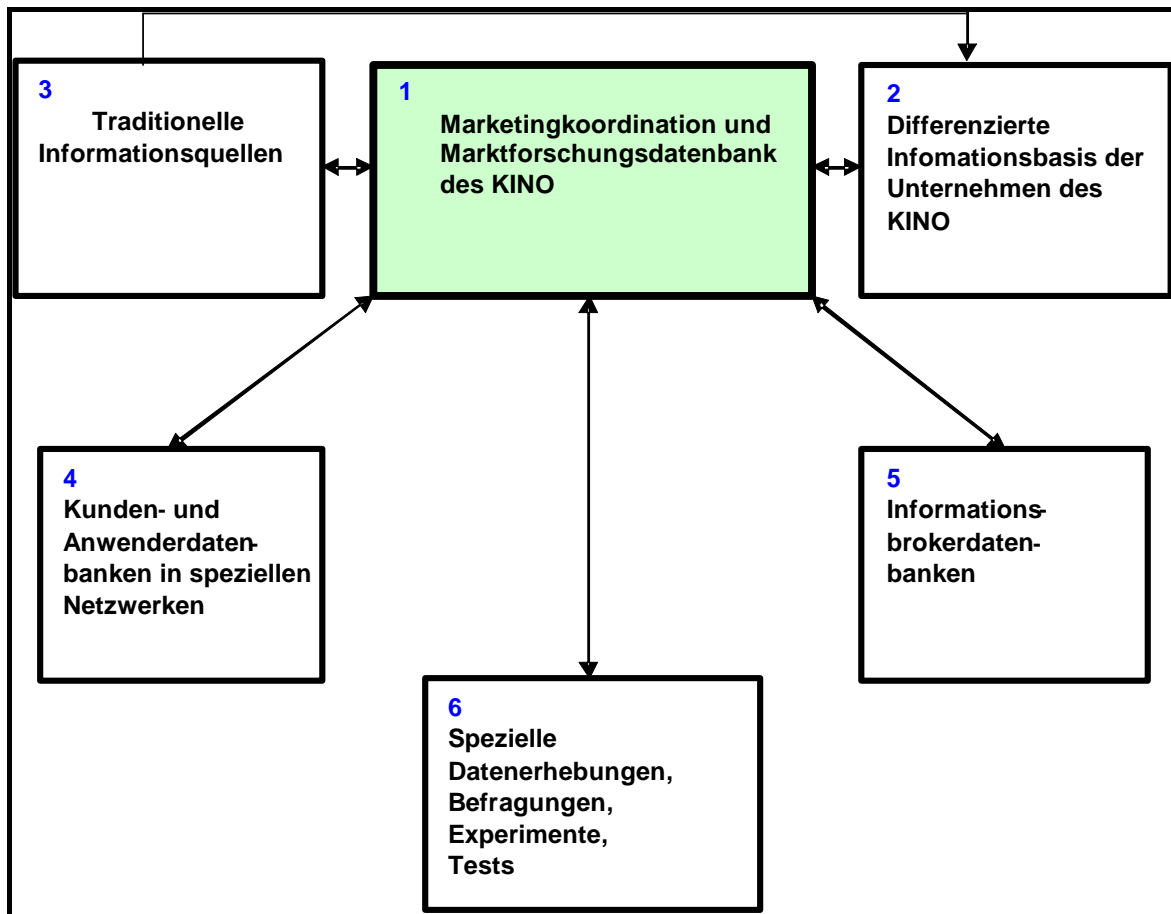
Problemkreis 1: Aufklärung grundlegender Tendenzen und Trends auf den Zielmärkten für die jeweiligen Unternehmensgruppen. Das betrifft besonders die allgemein auswertbaren Eckdaten für Märkte, Wettbewerb und Kunden.

Problemkreis 2: Erforschung spezieller Entwicklungen aus den Netzwerken der Hauptzielkundengruppen oder in neuen Zielkundengruppen wie z. B. neuer Bedarf (Substitution von Stahl), neue Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsfelder für Produkte, neue Kundenbereiche, neue Serviceerfordernisse, neue Qualitätsanforderungen, neue technische Bewertungen und Dringlichkeiten, flexible Preisbewegungen u. a.

Problemkreis 3: Entwicklung von konkreten, speziell auf die Absatzchancen und -risiken einer Firma ausgelegte Problemlösungen, so z. B. für eine Produkteinführung, eine Technologieeinführung, die Gewinnung mehrerer Neukunden, die Verhaltensstrategie gegenüber einen übermächtigen Konkurrenten u. a.

Die Informationssammlung, -auswertung und Ergebnisbereitstellung müsste so erfolgen, dass die obengenannten Ziele weitgehend realisiert werden können. Generell leitet sich so eine systemhafte Verknüpfung der verschiedenen Informationsquellen und Informationsflüsse (vgl. hierzu Abbildung 7) ab:

Abbildung 7: Informationsquellen und Informationsflüsse in der Marktforschung der KINO



Quelle: Eigene Darstellung.

Es sollte mit dem System der Informationsquellen und Informationsflüsse gelingen:

- Die Marketingkoordination und die Marktforschungsdatenbank als Zentrum der Marktforschung in der KINO zu profilieren,
- eine arbeitsteilige, gut koordinierte Vorgehensweise von Marketingkoordination und den Unternehmen der KINO zu sichern,
- neue Quellen für die Informationsgewinnung zu erschließen, so z. B. über Datenbanken von kooperierenden Netzwerken und Netzwerkbrokern,
- eine günstige Kombination von Sekundär- und Primärforschung sowie interner und externer Datenarbeit zu erreichen.

6. Kooperation und Vertrauen

Ziel des Abschnittes ist die Erarbeitung von Vorschlägen zu:

1. **Verbesserung der Kommunikation zwischen den Teilnehmern innerhalb der KINO.** Verbessern lässt sich die Kommunikation dadurch, dass

man die Zahl der Kommunikationsmöglichkeiten erhöht und attraktiver gestaltet.

2. **Verbesserung der Kooperation zwischen den Teilnehmern bzw. den Unternehmen der KINO.** Eine Vertiefung ergibt sich aus der Kommunikation ebenso wie der Aufbau von Reputation und Vertrauen.
3. **Inhaltliches Coaching.** Fehlendes Wissen lässt sich zum einen durch den Coach und zum anderen durch Referenten, die zu konkreten Themen von der Marketingkoordinierungsstelle eingeladen werden, beseitigen. Das Coaching hat in diesem speziellen Fall den Charakter einer Faktenvermittlung, auch wenn auf einer weiteren Ebene die Kooperationsbereitschaft und der Vertrauensaufbau forciert werden.
4. **Entwicklung eines realisierbaren Coachingkonzeptes** für das in Ansätzen bestehende Netzwerk der kunststoffverarbeitenden Industrie in Westmecklenburg aufgrund des erarbeiteten Anforderungsprofils. Etablierung und Stabilisierung der Kooperationen zwischen den Akteuren und damit verbunden: Realisierung von Kooperationsgewinnen.

In der Ökonomie wird unter Kooperationen häufig die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen verstanden, die rechtlich selbstständig bleiben. Kooperationen lassen sich unter dem Gesichtspunkt der Beteiligten in Zwei- und Mehrparteienkooperationen einteilen. Unter dem Aspekt des Organisationsgrades lassen sich folgende Konstellationen unterscheiden:

- Individuum kooperiert mit Individuum / Individuen,
- Individuum kooperiert mit Organisation / Organisationen,
- Organisation kooperiert mit Organisation / Organisationen.

Es wird davon ausgegangen, dass bei den drei Varianten der Kooperationsformen verschiedene Ausprägungsformen des Phänomens Vertrauens auftreten können.

Definition des Begriffes Kooperation:

Unter Kooperation wird die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Individuen oder Organisationen verstanden, die, aus welchen Gründen auch immer, bestimmte Ziele oder Zustände (Ergebnisse) erreichen wollen.

Eine Kooperation oder Zusammenarbeit mit sich selbst ist nicht möglich. Daher ist eine Kooperation stets eine Interaktion zwischen mindestens zwei Parteien. Interaktionen lassen sich als Tauschvorgänge bzw. Austauschvorgänge betrachten, auch dann, wenn **nur** Informationen ausgetauscht werden. Kommunikation ohne Informationsaustausch ist nicht möglich, da es keine Nicht-Nicht-Kommunikation gibt. Folglich sind auch Kommunikationssituationen Tauschvorgänge.

6.1. Vertrauen in Kooperationssituationen

Kooperationen ohne Vertrauen waren und sind möglich, trotz gelegentlich anders lautender Auffassungen. Die Voraussetzungen für Kooperationen ohne Vertrauen waren und sind Zwang und Sanktionen, sowie die zur Durchsetzung erforderlichen Machtmittel. Die erforderlichen Machtmittel, die zur Durchsetzung von Kooperationen ohne Vertrauen notwendig sind, sind im gegenwärtigen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem nur gelegentlich bzw. auf staatlicher Seite gegeben (z. B. die Zwangskooperation mit dem Finanzamt). Ergo muss auf andere Überzeugungsmechanismen zurückgegriffen werden, um Kooperationen zu etablieren, zu stabilisieren und zu entwickeln.

Einer dieser Mechanismen ist Vertrauen. Vertrauen ist ein ebenso universelles wie vielschichtiges Gut, das in unterschiedlichster Form interpretiert wird.³ Einig sind sich die Autoren letztlich nur darin, dass es sich bei Vertrauen um ein Phänomen handelt, das alle Lebensbereiche durchzieht.

In der vorliegenden Untersuchung bezieht sich Vertrauen immer auf ein anderes Individuum, eine Gruppe von Individuen oder eine Organisation und nie auf Produkte, allgemeine Systeme, z. B. das Rechtssystem oder die real gegebene Umwelt.

Vertrauen: Arbeitsdefinition 1

Als Vertrauen wird / werden das Verhalten / die Handlungen einer Person bezeichnet, die annimmt / glaubt, dass aufgrund ihres eigenen Verhaltens / ihrer *eigenen* Handlungen eine oder mehrere, nach welchen Kriterien auch immer ausgewählte, andere Personen in gewünschter Weise handeln wird / werden.

Vertrauen bezieht sich immer auf eine Handlung eines Akteurs, oder die Unterlassen einer Handlung, mit dem Ziel der Beeinflussung der zukünftigen Handlungen eines oder mehrerer anderer Akteure.

Die Teilnehmer an einem Tauschvorgang, bei dem Vertrauen vermutet wird, werden im Folgenden als Vertrauensgeber und als Vertrauensempfänger bezeichnet. Der Vertrauensgeber bringt seinem Interaktionspartner Vertrauen entgegen, der Vertrauensnehmer erfüllt die in ihn gesetzten Erwartungen oder auch nicht.

Je nach Konstellation, Wahrnehmung und Erwartung der Teilnehmer einer Interaktion lassen sich vier mögliche Formen von Vertrauens-Interaktionen identifizieren:

³ Die Aspekte werden in umfangreicher Weise von den Autoren Fukuyama (1995), Gambetta (1988) und Sztompka (1999) dargelegt.

Abbildung 8: Vertrauensmatrix

		Vertrauensempfänger	
		Erwidert Vertrauen	Erwidert kein Vertrauen
Vertrauens- geber	Gewährt Vertrauen	Bilaterales Vertrauen	Unilaterales Vertrauen Typ B
	Gewährt kein Vertrauen	Unilaterales Vertrauen Typ A	Kein Vertrauen

Quelle: Laske/Neunteufel (2005: 11).

1. Bilaterales Vertrauen liegt vor, wenn der **Vertrauensgeber** die von ihm von seinen Interaktionspartnern (Vertrauensnehmern) **erwarteten Handlungen** oder Verhaltensweisen erfüllt sieht. Beispiel dafür ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb eines Teams.
2. Unilaterales Vertrauen Typ B liegt vor, wenn der **Vertrauensgeber** zwar Vertrauen gewährt, der **Vertrauensnehmer** aber nicht bereit oder in der Lage ist, die in ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Als typisches Beispiel sei der um Vertrauen werbende Politiker genannt, dem die Wähler nicht glauben.
3. Unilaterales Vertrauen Typ A liegt dann vor, wenn der **Vertrauensgeber** **kein** Vertrauen gewährt, dieses ihm aber entgegengebracht wird. Ein Einsiedler, dem Dorfbewohner im Mittelalter Vertrauen als Heiler entgegenbrachten, obwohl dieser aber hauptsächlich in Ruhe Gott dienen wollte, kann hier als Beispiel dienen.
4. Der Fall, dass der Vertrauensgeber „**Kein Vertrauen**“, gewährt, und von den Individuen, die als potentiellen Vertrauensnehmer in Frage kommen, kein Vertrauen erwartet wird, benötigt als trivialer Fall kein Beispiel.

Der Vertrauensgeber hat nur begrenzten Einfluss darauf, dass sich der Vertrauensempfänger gemäß der Intension des Vertrauensgebers verhält. Aus den betrachteten Handlungsfeldern und Interaktionsvarianten zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger wird die Inadäquanz der ersten Arbeitsdefinition sichtbar. Sie deckt die oben mit unilaterales Vertrauen bezeichneten Fälle nicht ab. Daher muss die Arbeitsdefinition 1 erweitert werden.

Vertrauen: Arbeitsdefinition 2

Vertrauen ist eine *positive Erwartungshaltung* einer Person (*Vertrauensgeber*) verbunden mit *Vorleistungen*, die darauf abzielen, dass *zukünftige Handlungen und/oder Verhalten* einer oder mehrerer Personen oder Personengruppen (*Vertrauensempfänger*) mit denen interagiert wird, die *Erwartungen ganz oder teilweise in der erwarteten Form erfüllen*.

6.2. Ansätze der neuen Institutionenökonomie

Der Neuen Institutionenökonomie ist es gelungen, die Themenfelder Kooperation und Vertrauen sowie das Problem der Reglementierung systematisch in ihren Theorie- und Analysekanon zu integrieren. Es wird davon ausgegangen, dass Kooperation und Vertrauen essentiell zu den modernen marktwirtschaftlichen Phänomenen gehören.

Typisch für die institutionenökonomischen Ansätze ist, dass sie sehr ähnliche Verhaltensannahmen treffen: Menschen handeln mit begrenzter Rationalität (vgl. Simon 1976: 197f) und streben dabei eine Maximierung des individuellen Nutzens an.

6.2.1. Transaktionskosten-Ansatz

Der Transaktionskosten-Ansatz, als Teil der neuen institutionenökonomischen Ansätze, beschäftigt sich mit den Kosten, die entstehen, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine (technisch, physisch) trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird.

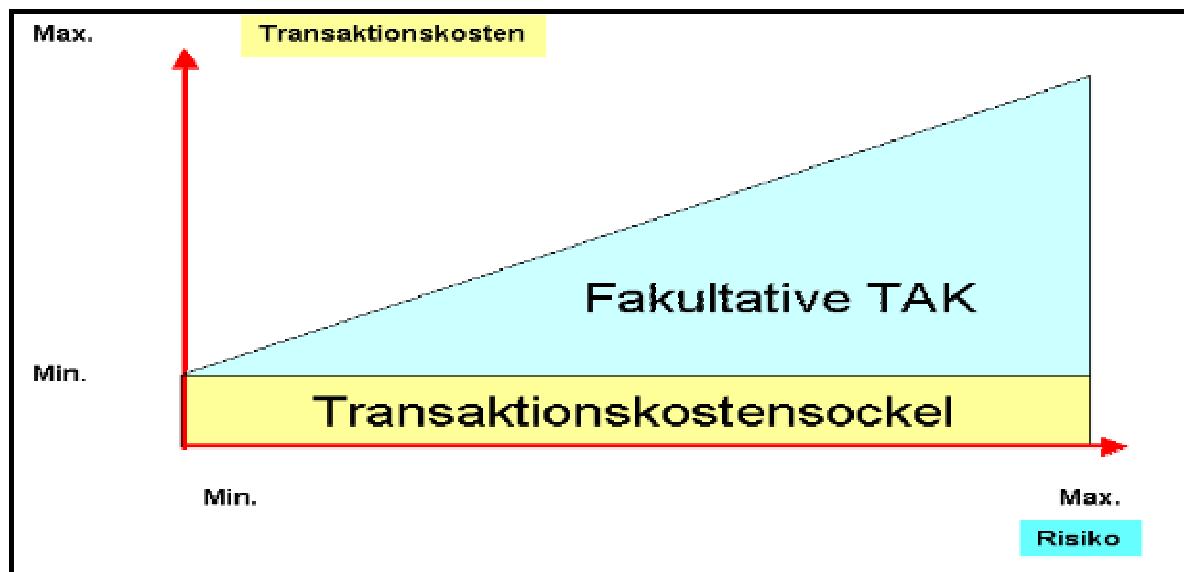
Transaktionskosten sind Kosten, die durch Tauschaktionen *verursacht* werden (Planungsrechnung) oder *verursacht worden sind* (Ist-Rechnung).

Bei jeder Transaktion und damit bei jeder Kooperation entstehen Kosten. Die Kosten lassen sich in zwei Kostenblöcke aufspalten:

- Residualkosten und
- fakultative Kosten.

Als Residualkosten werden Kosten bezeichnet, die bei keiner Transaktion vermeidbar sind, allein schon deshalb, weil jede Transaktion zu mindest Zeit erfordert. Bei den fakultativen Kosten handelt es sich um die Zusatzkosten, die durch erweiterte Anbahnungs-, Vertrags-, Durchsetzungs- und Kontrollkosten entstehen. Bei der Unterscheidung zwischen „Residualkosten“ und „Fakultativen Transaktionskosten“ wird von einem normativen Optimum ausgegangen.

Abbildung 9: Transaktionskosten bei Kooperationen



Quelle: Laske/Neunteufel (2005: 20).

Die Konsequenzen bestehen darin, dass nur in idealtypischen Kooperationen bzw. Transaktionen keine fakultativen Transaktionskosten anfallen. In allen anderen Kooperationen ist mit fakultativen Transaktionskosten zu rechnen. Allerdings sind die fakultativen Transaktionskosten umso geringer, je größer das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern ist.

6.2.2. Principal-Agent-Theory

„Die Prinzipal-Agent-Theorie [...] ist ein mit der Transaktionskostentheorie eng verwandter Ansatz. [...] Während die Transaktionskostentheorie ganz allgemein Leistungsbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren betrachtet, charakterisiert die Prinzipal-Agent-Theorie die von ihr untersuchten Leistungsbeziehungen spezifischer als Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen.“ (Picot/Dietl/Franck 2002: 85). Die Prinzipal-Agent-Theorie untersucht die Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, bei denen eine Unsicherheit über das Verhalten des Auftragnehmers besteht.

Annahmen zum Verhalten der Akteure

Es wird davon ausgegangen, dass die Akteure versuchen, bei der Gestaltung und Erfüllung der Verträge ihren Nutzen zu maximieren.

Wie dargelegt wurde, ist die Situation unvollständiger Information diejenige Situation, in der Vertrauen relevant wird. Besteht zwischen den Kooperationspartnern, dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer nur ein geringes Ausmaß an Vertrauen, steigen vor allem für die Auftraggeber z. B. die Anreiz- und Kontrollkosten, was dazu führt, dass der Gewinn der Transaktion geschmälert wird.

Allgemeine Konsequenzen aus den neoinstitutionalistischen Ansätzen für Kooperationen

Unter dem Aspekt der Kostensenkung kann Vertrauen, im Sinne von kalkuliertem Risiko, eine Alternative im Rahmen von Transaktionskostenentscheidungen sein.

Vertrauen und Misstrauen sind auch eine Frage der Kosten: Wenn keine Kosten entstehen sollen, dann ist auch keine Kooperation möglich. **Wer nicht in irgendeiner Form investieren will oder kann, kann auch nicht kooperieren.** – Eine möglicherweise irritierende Konsequenz ist, dass Unternehmen ebenso wie Privatpersonen, die nur über geringe Ressourcen verfügen, vertrauen müssen, um kooperieren zu können. Dies ist wahrscheinlich eine der Ursachen, weshalb KMUs gelegentlich freiwillig oder unfreiwillig existenzielle Risiken eingehen und eingehen müssen. So kann es für ein KMU ein existenzielles Risiko sein, mit einem bisher unbekanntem Kunden zusammenzuarbeiten, wenn die Kosten für die notwendige Informationsbeschaffung und Absicherung nicht aufgebracht werden können, der Auftrag aber für die notwendige Auslastung der Produktionsanlagen unerlässlich ist. In einem Netzwerk bzw. in einer Kooperation lassen sich z. B. solche Informationsbeschaffungskosten verringern.

6.3. Misstrauen aus ökonomischer Sicht

Die neoinstitutionalistischen Ansätze lassen den Schluss zu, dass Misstrauen Kosten verursacht. Misstrauen kann dazu führen, dass erfolgversprechende Kooperationsgelegenheiten nicht wahrgenommen werden. Misstrauen kann auch Kosten sparen, wenn Misstrauen Situationen ausschließt, in denen Vertrauen enttäuscht werden kann oder sogar der Versuch einer mutwilligen Übervorteilung im Spiel ist.

So wie Vertrauen eine Positivstrategie hinsichtlich möglicher Interaktionen ist, bei der dem Gegenüber die Bereitschaft zur Kooperation unterstellt wird, so ist Misstrauen ein Negativstrategie, in der die Erwartungen ins Negative zuspitzen werden. Das Gegenüber wird als potentieller Gegner gesehen. Eine Misstrauensorientierung führt zu wenig kooperativen Verhaltensweisen wie **Kampf- oder Verzichtsstrategien.**

Ein misstrauisches Kooperationsverhalten ist realisierbar. Das schließt ein, dass in dem abgesteckten Rahmen zweck-rational gehandelt werden kann. Akteure, die eine misstrauische Grundhaltung wählen, rechnen ständig damit, enttäuscht, verraten oder übervorteilt zu werden.

Die Kosten steigen durch:

- Erhöhten Informationsbedarf,
- Einschränkung der Handlungsalternativen,
- Verwendung von Absicherungsmaßnahmen und -strategien. Dazu können

Kontrollen, bürokratische Verfahren, zusätzliches Personal, Zerlegung komplexer Aufgaben in einzelne, kontrollierbare Subaufgaben, zählen. Ferner entstehen Kosten durch Koordinationsaufwand, Tests und ähnliches.

Verkürzt heißt dies: Misstrauen führt zwangsläufig zu defensiven und kostenintensiven Strategien, die die Entwicklung von Unternehmen behindern und ihre Marktpräsenz auf mittel- und langfristige Sicht gefährden.

6.4. *Schlussfolgerungen für die Netzwerkentwicklung in der KINO*

Kooperationen sollten gefördert werden, weil Kooperationen die Kosten der beteiligten Unternehmen senken, und ihnen dadurch die Möglichkeit eröffnet wird, mit den eingesparten Ressourcen, Innovationen voranzutreiben. Die Förderung der Kooperationen wäre eine zentrale Aufgabe der Marketingkoordinierungsstelle und des Coachs.

Die neoinstitutionalistischen Ansätze liefern Argumente dafür, weshalb vertrauensvolle Kooperationen sinnvoll sind, und zeigen auf, dass Vertrauen ein ökonomisch relevanter Faktor ist, ebenso wie Misstrauen. Ferner liefern sie Argumente dafür, verstärkte Anstrengungen zu unternehmen, um innerhalb einer Kooperation bzw. eines Netzwerkes Vertrauen aufzubauen und zu stabilisieren.

6.5. *Auswahl soziologischer Ansätze zu Kooperation und Vertrauen*

Die Vielzahl der soziologischen Ansätze macht eine umfassende Diskussion des Phänomens Vertrauen in Kooperationen unmöglich. Daher wurde hier eine Auswahl getroffen. Es wird der soziologische Ansatz von Coleman zum Vertrauen exemplarisch diskutiert. Das Auswahlkriterium war die Nähe zu den ökonomischen Ansätzen. Sztompka wurde gewählt, da er sich mit der Thematik Vertrauen und Kooperation in Transformationsgesellschaften befasst hat, zu denen auch die neuen Länder gezählt werden können.

6.5.1. *Kooperatives Verhalten und Vertrauen bei Coleman*

Colemans Ansatz orientiert sich an den ökonomisch beeinflussten Rational-Choice-Ansätzen (Rational Choice Theory; RCT). Er konzipiert Vertrauen im Rahmen eines sozialen Tauschmodells. Coleman (1991: 125) definiert Vertrauen als einseitige Übertragung von Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignisse. Als weitere Eigenschaften nennt er das Risiko und die Zukunftsbezogenheit, die immer mit Vertrauen verbunden sind. "In sum, trust can be defined as a bet with a certain level of risk and certain stakes, i. e. how much can be won or lost trusting." (Coleman 1990: 98).

Er stellt in seinen Arbeiten das theoretische Modell des rationalen Individuums in den Mittelpunkt und fragt, unter welchen Bedingungen es für einen

Akteur richtig wäre, zu vertrauen.

„The potential trustor must decide between not placing trust⁴, in which case there is no change in his utility, an placing trust, in which case the expected utility relative to his current status is the potential gain times the chance of gain minus the potential loss times the chance of loss” (Coleman 1990: 99).

Colemans Sozialtheorie postuliert, dass der Handel mit Ressourcen Vertrauen voraussetzt bzw. eine Vertrauensbeziehung zwischen den Akteuren. Entsprechend dieser Modellierung ist Vertrauen ein Marktphänomen. Vorleistungen werden grundsätzlich als riskant angesehen. Ziel der Akteure ist die Eindämmung bzw. die Neutralisierung des Risikos der Tauschaktion. Implizit wird damit ausgesagt, dass Kooperationspartner in Marktsituationen versuchen, ihre Risiken zu minimieren. Dies gelingt in einer Vielzahl von Standard-situationen, z. B. durch den Abschluss von Verträgen, deren Nichteinhaltung sanktioniert werden kann oder Sukzessivlieferungen. Anders stellt sich der Sachverhalt für Unternehmer in Kooperationssituationen dann dar, wenn es sich um nicht oder nur schwierig sanktionierbarer Entscheidungen handelt. Entscheidungen für bestimmte Marketingkonzeptionen oder den Einsatz bestimmter Marketinginstrumente stellen solche riskanten Entscheidungen dar, da unsicher ist, ob in näherer oder fernerer Zukunft ein adäquater Gegenwert realisiert werden kann.

Vertrauen ist bei Coleman (1991: 91f) ein rationales Kalkül, wobei sich Vertrauen im Risiko manifestiert, dass der Vertrauensgeber bereit ist einzuge-

⁴ Zur Bedeutung des Begriffes „trust“: Als Bedeutungen für „trust“ nennt Muret-Sanders folgenden Bedeutungen: Vertrauen, Zutrauen, Zuversicht, Glaube; Treue, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit; Kredit, Verwahrung, Depositum, Pfand; Unternehmens-, Handelsring; Vertrauensperson. Betrachtet man die Bedeutungen des Begriffes „trust“ fallen zwei Konnotationstendenzen auf: Religiöse bzw. quasi-religiöse Ausrichtung auf Glauben, Gottvertrauen (z. B. In God We Trust (One Dollar-Note; Washington D.C.; Secretary of Treasury, Series 2001)). Eine ökonomische Tendenz. Konnotationen im Zusammenhang mit persönlichen Beziehungen spielen eine untergeordnete Rolle. Aspekte der individuellen und persönlichen Beziehungen wie Nachbarschaft, Mitmenschen, Freunde die im Deutschen das Begriffsumfeld von „Vertrauen“ tangieren werden nicht genannt. Stellt man den Begriff „Trust“ in einen calvinistischen Zusammenhang, der hier nicht weiter ausgeführt wird, dann erhalten auch die ökonomischen Konnotationen eine religiöse Tönung, die der deutsche Begriff von „Vertrauen“ nicht mehr abdeckt. Der amerikanische „Trust“-Begriff deckt sich daher eher mit dem deutschen Begriff der Gewissheit mit einer Tendenz zur religiösen Gewissheit, deren Gegenpol der oben definierte Zweifel ist. Ersetzt man nun den Begriff „Trust“ der in der dt. Übersetzung mit „Vertrauen“ wiedergegeben wird, durch den Begriff „Gewissheit“ bzw. „quasi-religiöse Gewissheit“ dann ergibt sich eine andere Theorie. Beispiel: „Unter dem Strich kann Gewissheit bzw. quasi-religiöse Gewissheit als ein Niveau ...“ s. o. An dieser Stelle sind die Sprachwissenschaftler gefordert, vor allem weil es eine Vielzahl von Begriffen gibt, die ohne Rücksicht auf ihre Konnotationen in den Rezeptionen in Deutschland verwendet werden.

hen. Coleman (1991: 91f) diskutiert primär bilaterales Vertrauen, schließt aber unilaterales Vertrauen, beider Typen nicht aus, allerdings ohne sie explizit zu besprechen. Kooperation ohne Vertrauen ist möglich.

Kritisch anzumerken ist, dass Coleman dem Aspekt der wechselseitigen Verpflichtung die im Zuge der Entstehung von Vertrauen stattfindet, nicht gerecht wird. Auch die Aspekte der affektiven Tönung von Vertrauen wird von Coleman nicht erwähnt.

6.5.2. Risiko, Vertrauen und Kooperation bei Sztompka

Wie Coleman charakterisiert Sztompka (1999: 25) Vertrauen als eine Wette: "Trust is a bet about the future contingent actions of others". Er konzipiert Vertrauen als eine Wette über die zukünftigen, kontingenten (potentiell möglichen) Handlungen anderer Personen oder Personengruppen, ohne dies genauer zu erläutern.

Vertrauen ist bei ihm immer an Personen gebunden. Einem Vulkan kann man nicht vertrauen, und einer gesellschaftlichen Institution zu vertrauen, heißt immer auch, den Menschen dahinter zu vertrauen (Sztompka 1999: 41ff). Er koppelt seinen Vertrauensbegriff an **drei** unterschiedlich motivierte Formen des *commitment*⁵ (Sztompka 1999: 27ff):

- Vertrauen, das dadurch motiviert ist, dass die Handlungen einer anderen Person den eigenen Interessen und Bedürfnissen zuträglich sein wird (anticipatory trust);
- Vertrauen, das durch die vermutete Reaktion der Gegenseite motiviert ist – etwa, wenn es darum geht, ein wertvolles Objekt zeitweise jemand anderem zu überlassen (responsive trust); sowie
- Vertrauen, das dadurch motiviert ist, dass erwartet wird, dass einem selbst Vertrauen entgegengebracht wird (evocative trust).

Bei seinen Analysen von „Vertrauen“ geht Sztompka von den Transformationsgesellschaften mittel- und osteuropäischer Staaten aus. Er begreift Vertrauen als kulturelle Ressource zur Realisierung eines gesellschaftlichen Handlungspotentials unter Bedingungen von Komplexität, Ungewissheit und Unsicherheit. Vertrauen ist eine Ressource, die Handlungsspielraum schafft, Kontrolle unnötig macht und auf diese Weise Kosten spart.

Sztompka argumentiert, dass in Situationen, in denen alles klar geregelt ist, sei es durch Normen, religiöse Vorschriften oder starre Hierarchien, Vertrauen unnötig ist, da keine Unsicherheiten hinsichtlich des angemessenen Verhaltens bestehen. Das gleiche gilt auch für den Fall, dass über die Handlungen des

⁵ Der Begriff „Commitment“ wird nicht übersetzt, da kein angemessener deutscher Begriff gefunden wurde. Muret-Sanders (1945: 183): Commitment, engl.: Anvertrauen, Überweisen, Deponieren; parl. Überweisung an eine Kommission, Verhaftung; Langenscheidt (1996: 72) Commitment, engl.: Verpflichtung.

Gegenübers vollständige Kontrolle besteht und damit vollständiger Information.

Sztompka (1999: 66ff) erläutert eine Reihe komplexer Hinweissysteme und Verhaltensweisen, die Menschen verwenden, wenn sie vor der Wahl stehen, zu vertrauen oder zu misstrauen. Diese Hinweissysteme sind auch im Zusammenhang mit der Kooperation in Netzwerken relevant. Im Einzelnen nennt Sztompka:

- **Reputation** (Hier definiert als die Aufzeichnung und die Berichte vergangener Taten.),
- **Performanz** (Bewertung der aktuellen Handlungen, nicht der Handlungsgeschichte),
- **Erscheinung** (z. B. Kleidung),
- zukünftige **Verfügbarkeit des Verantwortlichen** (Ein unbekannter Straßenverkäufer ist ganz offensichtlich zukünftig nicht so leicht verfügbar, um zur Verantwortung gezogen werden, wie das Kaufhaus Fischer.),
- **pre-commitment** (D. h., der Vertrauensgeber versucht den Kontext absichtlich so zu ändern, dass die Folgen der Nichtausführung der Handlung risikoreicher werden.)
- sowie einen psychologisch motivierten **trusting impulse** (vgl. Sztompka 1999: 69ff).

Die **Reputation** spielt unter den Hinweissystemen eine besondere Rolle. Sztompka (1999: 71) definiert Reputation als „record of past deeds“. Die Reputation einer Person oder Institution entsteht erst im Laufe der Zeit. Reputation muss erworben werden, was Zeit beansprucht. Die Aufzeichnung ‚vergänger Taten‘ muss nicht materiell, z. B. in schriftlicher Form vorhanden sein (Anm.: Standardfälle sind Referenzen, Zeugnisse, Auskünfte, z. B. Schufa etc.).

Misstrauen entsteht im Wesentlichen durch die Enttäuschung von Erwartungen und nicht durch die Erwartung eines für den Misstrauenden negativen Ereignisses. Sztompka untersucht u. a. Aspekte der Dysfunktionalität von Vertrauen und Misstrauen. Sein Fazit lautet:

- Vertrauen ist eine an Personen gebundene Erwartungshaltung.
- Vertrauen in die physikalische Umwelt gibt es nicht.
- Vertrauen ist bei Sztompka (1999: 25) eine Wette auf das Verhalten einer anderen Person oder Akteurs.
- Der Vertrauensansatz von Sztompka betrachtet das Verhältnis von Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger.
- Vertrauen wird auch als Interaktion zwischen Vertrauensgeber und sozialer Umwelt betrachtet, wobei hier explizit von der individuellen auf die gesellschaftliche Ebene gewechselt wird.
- Vertrauen ist eine gesellschaftliche Ressource, die viel mit Stabilität zu tun hat.

Kooperation ist nach Sztompka ohne Vertrauen möglich.

6.6. *Konsequenzen für den Aufbau von Kooperationen und Netzwerken*

Aus den diskutierten soziologischen Ansätzen lassen sich eine Reihe konkreter Handlungsalternativen ableiten, mit deren Hilfe die Etablierung und Weiterentwicklung von Kooperationen unterstützt und werden können. Ausgegangen wird bei der Ableitung von Handlungsstrategien von folgenden Prämissen:

- Kooperationen sind Tauschakte.
- Kooperationen finden zwischen zwei Polen statt:
 - keine Kooperation,
 - Kooperation in mafiösen Strukturen (pathologischer Familiarismus).
- Kooperationen werden auch dann eingegangen, wenn die beteiligten Individuen kein Sanktionspotential haben.
- Haben Individuen kein Sanktionspotential, sind sie auf Vertrauen angewiesen.
- Vertrauen ist eine riskante Vorleistung.

In Netzwerken und bei Kooperationen existieren Austauschkonstellationen, die über kein Sanktionspotential abgesichert werden können. Um dennoch kooperieren und offensiv handeln zu können, ist Vertrauen eine Notwendigkeit. Besteht kein Vertrauen und kein Sanktionspotential, kann im Grunde genommen nicht kooperiert werden. Betrachtet man die oben vorgestellten Prämissen als relevant, dann lassen sich folgende Maßnahmen unter Berücksichtigung einer zeitlichen Reihung zur Entwicklung von Kooperation und Vertrauen ableiten:

Initiierungsphase (möglich ohne bzw. nur mit rationalem Vertrauen)

- Schaffung einer Vielzahl von Kommunikationsgelegenheiten zwischen den Partnern des zukünftigen Netzwerkes, z. B. durch Initiierung regelmäßiger Treffen, Gründung eines Verein, eines Clubs, etc.
- Erhöhung der Attraktivität der Kommunikationsgelegenheiten, z. B. durch Verknüpfung mit für die Beteiligten relevanten und für den Einzelnen schwer beschaffbaren Informationen, z. B. ausgewählte Markt- und Marketingdaten zu ausgewählten Themenbereichen.
- Erhöhung der Attraktivität der Kommunikationsgelegenheiten auch für Personen aus dem nahen Umfeld der Kooperationspartner.
- Ausloten, ob und in welchen Bereichen gemeinsame Interessen bestehen.
- Interessengleichheiten sollten sichtbar gemacht werden.
- Der Kenntnisstand der potentiellen Netzwerkteilnehmer übereinander sollte verbessert werden.
- Erarbeiten von Methoden zur Kalkulation von Risiken in Kooperationen.
- Verdeutlichen in welchen Bereichen Konkurrenz herrscht und in welchen

Bereichen Kooperation möglich ist (Abhängigkeiten von jeweiligen Kerngeschäft.).

- Erhebung gemeinsamen direkter und indirekter Bekannter (Small World Konzept).

Stabilisierungsphase des kooperativen Netzwerkes (benötigt werden rationale und soziale Formen des Vertrauens.)

- Vertrauen ist bei Coleman (1991: 91f) ein rationales Kalkül. Daher erscheint eine rationale Analyse und Diskussion der mit einer Kooperation verbundenen Risiken als ein erster Schritt zur Stabilisierung eines kooperativen Netzwerkes.
- Risiko senken durch kleine Schritte. Konzeptionierung entsprechender Vorgehensweisen. Denkbar wären in diesem Zusammenhang erste rudimentäre Aktivitäten im Marketingbereich, z. B. rudimentäre Marktforschung, wobei die potentiell möglichen Verluste für die Beteiligten sehr gering sein sollten.
- Diskussion institutioneller Arrangements, die die Beteiligten einbinden, die Vorteile der Kooperation nutzbar machen und zugleich die Exit-Kosten erhöhen.
- Förderung von Absprachen im Sinne von pre-commitments. Eine andere Möglichkeit, Kooperationen wahrscheinlicher zu machen, ohne dass Vertrauen vorausgesetzt wird, sieht Gambetta (1988: 219f) in verschiedenen Formen des *pre-commitment*, also der willentlichen Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten. Verträge und Versprechen sind für ihn schwächere Formen des *pre-commitments*.
- Aufbau von Checklisten zum Abfragen bzw. Bewerten von Reputationen.

Etablierungsphase und Formierungsphase des kooperativen Netzwerkes

- Wechselseitige Besuche der Betriebe der Netzwerkteilnehmer,
- Austausch von Referenzen. Diskussion der Hinweissysteme, die Sztompka skizziert hat.
- Reputation (hier definiert als die Aufzeichnung vergangener Taten), z. B. durch Analyse der Entstehung von Reputation.
- Performanz (Bewertung der aktuellen Handlungen, nicht der Handlungsgeschichte).
- Erscheinung (z. B. Kleidung), Auftreten etc.
- Zukünftige Verfügbarkeit des Verantwortlichen in einer Kooperation klären und fixieren (Ein unbekannter Straßenverkäufer ist ganz offensichtlich zukünftig nicht so leicht verfügbar, um zur Verantwortung gezogen werden, wie das Kaufhaus Fischer.).
- Realisierung institutioneller Arrangements, z. B. Vereinsgründung.
- Erste gemeinsame Taten, z. B. Aufträge bearbeiten mit möglichst geringem Risiko oder erste Schritte zu einem gemeinsamen Marketing.

- Gemeinsame Erfolge thematisieren und feiern.
- Verhindern, dass sich die Kooperation zu mafiösen Strukturen (pathologischer Familiarismus) hin entwickelt, d. h. Vermeidung der Bildung geschlossener Zirkel.
- Abschottungstendenzen entgegen wirken, z. B. durch Aufnahme neuer Mitglieder.

6.7. Kooperationen und Vertrauen in der Psychologie

Gegenwärtig sind sich die meisten Psychologen darin einig, dass sich die Psychologie grob in fünf verschiedene theoretische Ansätze oder Äste einteilen lässt:

Abbildung 10: Forschungsansätze der aktuellen Psychologie

Kognitivismus	Ganzheitspsychologie	Behaviorismus	Psychobiologie	Tiefenpsychologie
----------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------	--------------------------

Quelle: Eigene Darstellung (Laske).

Der Behaviorismus wurde und wird in den ökonomischen und neoinstitutionalistischen Ansätzen stillschweigend zugrunde gelegt und verwendet (vgl. Frey/Benz 2001: 5).

Die theoretischen Ansätze der Psychologie, die sich aktuell mit der Frage des Vertrauens befassen, lassen sich stark vereinfacht und unvollständig folgenden Richtungen zuordnen und zwar

- den behavioristisch-lerntheoretischen Ansätzen,
- dem Kognitivismus und
- den tiefenpsychologischen, z. B. psycho-analytischen Ansätzen.

6.7.1. Lerntheoretischer bzw. behavioristischer Ansatz

Nach Rotter (1980: 2) sind **generalisierte** Erwartungshaltungen ein stabiles, messbares Persönlichkeitsmerkmal. Die Ausprägung der Erwartungshaltung gibt Hinweise auf die Vertrauensbereitschaft einer Person, die sich wie folgt äußern kann:

- Einräumen eines hohen persönlichen Kredit für ihre Mitmenschen,
- Bereitschaft, eine zweite Chance zu geben,
- Achtung der Rechte Anderer sowie
- wenige, schwach ausgeprägte Konflikte mit anderen Personen bzw. Parteien.

Konfliktträchtige Konstellationen zwischen vertrauensvollen und misstrau-

schen Personen sind nahe liegend. Vertrauensvolle Personen fordern Handlungsspielräume, misstrauischen Personen hingegen bevorzugen verstärkte Kontrollen. Das bedeutet nicht, dass sich vertrauensvolle Personen besonders leicht ausnutzen lassen. Eine mögliche Erklärung dafür, dass sich vertrauensvolle Personen nicht leicht ausnutzen lassen, liefern u. a. die Befunde von Axelrod (1984: 33f).

6.7.2. Kognitivistische Ansätze

Die kognitiven Ansätze zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Wahrnehmung und die menschliche Informationsverarbeitung in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellen. In diesem Sinne werden Affekte und Emotionen als Reaktionen auf Informationsverarbeitungsprozesse interpretiert.

Kognitive Vertrauensformen und Vertrauensstufen nach Lewicki/Bunker

Lewicki/Bunker (1995: 123ff) haben auf der Basis von Literaturanalysen ein Stufenmodell zur Vertrauens- und Beziehungsentwicklung vorgeschlagen. In ihrer Analyse haben die Autoren stets kooperatives Verhalten von zwei und mehr Personen behandelt. Nach Ansicht der Autoren durchläuft die Entwicklung von wechselseitigem Vertrauen eine Reihe unterschiedlicher Formen des Vertrauens. Ausgangspunkt sind folgende Verhaltensweisen:

1. Kalkulatives Vertrauen

Zu Beginn einer Beziehung haben Vertrauensgeber (**trustor**) und Vertrauensempfänger (**trustee**) häufig so gut wie keine Informationen übereinander. Daher können beide Parteien bestenfalls **kalkulatives Vertrauen** entwickeln. Voraussetzungen für kalkulatives Vertrauen sind:

- Der Wert einer zukünftigen Transaktion muss den Wert opportunistischen Verhaltens überschreiten.
- Ein opportunistisches Verhalten muss ermittelbar und ersichtlich sein.
- Der Betrogene muss fähig und willens sein, unkooperatives Verhalten zu sanktionieren.

2. Wissensbasiertes Vertrauen

Wissensbasiertes Vertrauen entspricht weitgehend der Konzeption von Mayer/Davis/Schoorman (1995: 714ff). Vom „kalkulativen Vertrauen“ unterscheidet sich das „wissensbasierte Vertrauen“ dadurch, dass der Vertrauensgeber über direkte oder indirekte Informationen zur Person des Vertrauensnehmers verfügt, z. B. Ruf, Auskünfte, Zeugnisse, etc. Als Grundlage für wissensbasiertes Vertrauen dienen:

- Die eigene Erfahrung aus wiederholten Interaktionen,
- die Erfahrung Dritter, die sich im Ruf und in der Reputation des Vertrauensempfängers manifestiert,

- regelmäßige Kommunikation zwischen den Parteien und
- eine Aktivität, die Lewicki/Bunker (1995: 133ff) als „den Hof machen“ (courtship) bezeichnen. Ziel ist dabei, den Partner in verschiedenen Situationen kennen zu lernen.

3. Transformatorisches Vertrauen

Als dritte Form bezeichnen Lewicki/Bunker (1995: 151) ein Vertrauen, das sie als **transformatives Vertrauen** (identification-based trust) bezeichnen. Kennzeichen dieser Form ist, dass sie auf gegenseitiger Identifikation beruht (Lewicki/Bunker 1995: 151): “At this third level, trust exists because the parties effectively understand, agree with, and endorse each other’s wants.“ dieser Aspekt korrespondiert mit „Category Based Trust“ von Kramer (1999: 150), partiell auch mit dem affektiven Vertrauen von McAllister (1995: 29f).

Eine Identifikation kann dann entstehen, wenn beide Parteien – Vertrauensgeber und Vertrauensempfänger (Vertrauensnehmer) – einander nicht nur gut kennen, sondern auch verstehen, **warum** der Partner so handelt, wie er handelt und beide dem eigenen Handeln dieselben Bewertungen zugrunde legen. Präferenzen und Ziele werden also transformiert oder, anders ausgedrückt, die Wahrscheinlichkeit, dass Werte, Normen, Motive, etc. gemeinsam geteilt werden, wird von beiden Partnern oder Parteien als sehr hoch betrachtet und auf die andere Partei projiziert.

Transformatives Vertrauen entsteht durch kohäsionsförderliche Maßnahmen wie:

- Förderung einer kollektiven Identität durch identitätsbildende Maßnahmen wie das Entwerfen einer gemeinsamen Vision und die Erarbeitung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie, indem etwa eine gemeinsame Marke gegründet oder ein gemeinsames Logo kreiert wird.
- Schaffung physischer Nähe, indem etwa für das gemeinsame Jointventure ein gemeinsames Forschungslabor eingerichtet wird.
- Schaffen konkreter gemeinsamer Ziele und gemeinsamer Aufgaben.
- Förderung der Bildung gemeinsamer Werte durch kulturbildende Maßnahmen.

Es lassen sich drei Formen von Vertrauen unterscheiden, die durch folgende Bedingungen gefördert werden:

Abbildung 11: Vertrauensformen und Vertrauensförderung nach Lewicki/Stevenson

Vertrauensform	Bedingungen des Vertrauensaufbaus (Was erhöht Vertrauen?)
kalkulatives Vertrauen	a) Der Nutzen, Vertrauen zu rechtfertigen, ist höher als der Nutzen, Vertrauen zu missbrauchen; b) Vertrauensempfänger hat den Ruf, vertrauenswürdig zu sein; c) Vertrauensempfänger verhält sich rational, indem er Versprechen hält (wenn a) und b) zutreffen).
wissensbasiertes Vertrauen	d) häufige Interaktionen; e) Vertrautheit (Familiarität); f) Vorhersagbare Handlungen und Reaktionen.
transformatives Vertrauen	g) ähnliche Interessen; h) ähnliche Ziele. i) ähnliche und gemeinsame Handlungen; j) Identifikation der Parteien.

Quelle: Extrakt nach Lewicki/Stevenson (1997: 99-132).

6.8. Prozess der Vertrauensbildung

Zu Beginn einer Beziehung werden mehr oder weniger riskante Vorleistungen vor allem auf der Basis kalkulativen Vertrauens erbracht. Durch jede weitere Interaktion gewinnt der Vertrauensgeber wichtige Informationen über den Vertrauensempfänger, dessen Fähigkeiten und Motive. Diese Informationen können die Grundlage zu wissensbasiertem Vertrauen legen. Auf jeder Stufe des Prozesses kann die Weiterentwicklung des Vertrauensbildungsprozesses abgebrochen werden, ohne dass das bis dahin erreichte Niveau der Interaktion beeinträchtigt wird. Vertrauen hat dann ein bestimmtes Plateau erreicht, auf dem es stabilisiert wird. Einige Beziehungen erlauben keinen Weiterentwicklungsprozess des Vertrauens, d. h. nicht jede Vertrauensbeziehung kann bis zum wissensbasierten oder transformativen Vertrauen entwickelt werden.

Die Transformation von kalkulatorischem Vertrauen zu wissensbasiertem Vertrauen ist nach Lewicki/Bunker (1995: 142 ff) nicht möglich, wenn:

- Keine höherwertige Form von Vertrauen notwendig ist,
- gravierende Interessensunterschiede oder fehlende Sympathien bestehen,
- die Beziehungen stark formalisiert und reglementiert sind (keine Verletzlichkeit des Vertrauensgebers herstellbar),
- das Vertrauen des Vertrauensgebers wiederholt enttäuscht wurde.

Die Verstärkungsspirale von Vertrauen und Misstrauen lehnt sich an das behavioristische Stimulus-Response-Schema an.

6.9. Zwischenergebnis

Die Ansätze der Psychologie bieten zwei, in ihrer Genese unterschiedliche, Entstehungsformen des Vertrauens in Kooperationen an, zum einen Vertrauen als frühkindheitlich erworbene Persönlichkeitsdisposition und zum anderen als generalisiertes Verhalten, das situativ erworben werden kann und **nicht** auf eine bestimmte Lebensphase beschränkt ist. Daraus lassen sich zwei unterschiedliche Konsequenzen für die Initiierung und Etablierung von Vertrauen in Kooperationen ziehen:

- Wenn die Fähigkeit zu vertrauen eine Persönlichkeitsdisposition ist, dann ist die Möglichkeit Vertrauen aufzubauen nur sehr langfristig, über Jahre und Jahrzehnte hinweg, gegeben (vgl. Psychoanalytische Ansätze).
- Ist hingegen Vertrauen eine Folge kognitiver Prozesse, dann lässt sich der Aufbau von Vertrauen, als Grundlage von Kooperationen, in einem überschaubaren Zeitraum bewältigen und gestalten.

Die kognitionspsychologischen Ansätze unterscheiden zwischen verschiedenen Formen, Stufen und Intensitäten des Vertrauens, wobei dem Aspekt des affektiven Vertrauens als intensiver Vertrauensform viel Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der lerntheoretische, kognitivistische Ansatz (Rotter 1980: 2ff) untersucht Erwartungshaltungen. Nach der in dieser Arbeit verwendeten Arbeitsdefinition basieren sowohl Vertrauen als auch Misstrauen auf Erwartungshaltungen. Die Ausprägung der Erwartungshaltung lässt Rückschlüsse auf die Vertrauensbereitschaft einer Person zu. Vertrauen wird in den kognitiven Ansätzen als Prozess betrachtet, der schrittweise zu einer Vertiefung der Beziehung zwischen den Interaktionspartnern führt.

6.10. Konsequenzen für den Aufbau eines Coachingprofiles

Es wird im folgenden mit der Auffassung gearbeitet, dass es sich beim Aufbau von Vertrauen um kurz- bis mittelfristige kognitive Prozesse handelt und nicht um stabile Persönlichkeits-Dispositionen. Unter diesem Gesichtspunkt lassen sich folgende Maßnahmen aus der Diskussion der psychologischen Ansätze ableiten:

Initialisierungsphase

- Schaffung von Kommunikationsgelegenheiten und Erhöhung der Kommunikationshäufigkeit, analog zu den Ableitungen aus den soziologischen Ansätzen.
- Förderung der Identität der Kooperationsteilnehmer durch identitätsbildende Maßnahmen wie z. B. das Entwerfen eines gemeinsamen Logos, einer gemeinsamen Vision oder die Entwicklung gemeinsamer Rituale, Kommunikationsformen, etc.
- Möglichkeiten schaffen und entwickeln, die dazu dienen, dass sich die po-

- tentiellen Kooperationspartner in verschiedenen Situationen kennen lernen.
- Verdeutlichen, dass auf jeder Stufe des Prozesses die Weiterentwicklung des Vertrauensbildungsprozesses abgebrochen werden kann, ohne dass das bis dahin erreichte Niveau der Interaktion beeinträchtigt wird. Vertrauen hat dann ein bestimmtes Plateau erreicht, auf dem es stabilisiert wird.
 - Langfristigkeit der Interaktionen betonen.
 - Thema Opportunismus diskutieren und einen ersten Klärungsversuch unternehmen, wie die potentiellen Kooperationsmitglieder mit opportunistischem Verhalten umgehen wollen.
 - Erfüllung einer Rollenerwartung (fähig, integer und benevolent).
 - Herausarbeiten sozialer Ähnlichkeiten.
 - Entwicklung kohäsionsförderliche Maßnahmen, siehe Identitätsförderung.
 - Erarbeitung von Konfliktlösungsstrategien. Konfliktlösungsstrategien lassen sich zu Beginn von Kooperationen wesentlich leichter einführen, als zu dem Zeitpunkt, an dem die ersten Konfliktfälle auftreten.

Stabilisierungsphase

- Gemeinsame Entwicklung von Abwehrstrategien gegenüber Opportunismus.
- Die Bereitschaft fördern, unkooperatives Verhalten zu sanktionieren.
- Entwicklung konkreter gemeinsamer Ziele und gemeinsamer Aufgaben.
- Förderung der Bildung gemeinsamer Werte durch kulturbildende Maßnahmen.
- Weiterentwicklung von Konfliktlösungsstrategien.

Etablierungs- bzw. Formierungsphase

- Schaffung wechselseitiger Verbindlichkeiten, indem z. B. ein gemeinsames Jointventure eingerichtet wird.
- Gemeinsame, kooperative Bearbeitung von Aufträgen.
- Kommunikation objektiver Informationen, wie Beurteilungen durch Dritte (Rating, Reputation, Kreditwürdigkeit durch Banken).

6.11. Bilanz der Theoriediskussion

Kooperationen ohne Vertrauen sind möglich, wenn entsprechende Sanktionspotentiale vorhanden sind, was allerdings mit hohen Transaktionskosten verbunden ist. Kooperationen mit Vertrauen sind wesentlich effizienter, allein schon aufgrund geringerer Transaktionskosten.

Vertrauen innerhalb von Kooperationen ist schul- und trainierbar.

Vertrauen muss als Konstrukt betrachtet werden, da Vertrauen selbst nicht beobachtbar ist, wohl aber seine Folgen. Ein wesentlicher Aspekt von Vertrauen besteht darin, dass der Vertrauensgeber eine Vorleistung erbringt, wohl wis-

send, dass er den Vertrauensnehmer nicht zwingen kann, eine adäquate Gegenleistung zu erbringen (siehe fehlendes Sanktionspotential). Weltecke (2003: 89) weist in diesem Zusammenhang zu Recht auf ein wesentliches Defizit der gegenwärtigen Vertrauensdiskussionen hin: „Es überrascht daher, dass Vertrauen sozialwissenschaftlich selten im Zusammenhang mit Macht, sondern stattdessen als eine Alternative zur Machtausübung betrachtet wird.“

Folgt man der Argumentation, dass es sich bei Vertrauen um ein Konstrukt zur Benennung der Beziehung von Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer handelt, dann beschreibt der Vertrauensbegriff die Qualität einer Beziehung zwischen

Person A – Person B oder
Person A – Gruppe X oder
Gruppe X – Gruppe Y.

Kooperationen ohne Vertrauen sind möglich. Kooperationen mit Vertrauen sind allerdings wesentlich effizienter und kostengünstiger.

7. Coaching Grundlagen

Unter dem Begriff „Coaching“ stellt sich fast jeder etwas anderes vor, auch dann, wenn weitere Stichworte fallen, wie z. B. Sport, Training, Beratung, Begleitung zur Leistungssteigerung oder Unterstützung bei der Lösung von komplexen Problemen.

Der Begriff „Coaching“ stammt aus dem Englischen und wird bei Muret-Sanders (1945: 175) mit: „Coach (engl.) = Wagen, Kutsche, zweispännige Kutsche, Einpauker (milit.)“ übersetzt.

„Coaching ist eine personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt. Wer jedoch „wen“, „wie“ berate, trainiere oder entwickle, darüber existiere keine einheitliche Konzeption“ (vgl. Lehnhoff 1996: 202f; Looss 1991: 13f). Aus der Begriffsvielfalt zog Whitmore (1994: 18) eine pragmatische Schlussfolgerung und meinte: „Ob wir es Coaching, Ratgeben, Beraten oder Mentoring nennen, sofern es richtig gemacht wird, sind die zugrundeliegenden Prinzipien und die Methodologie immer dieselben.“ Coaching wird daher im Folgenden als eine personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt betrachtet.

Um diesen vagen „Begriff von Coaching“ zu präzisieren, wird für die weiteren Abschnitte des Berichtes folgende **Arbeitsdefinition** verwendet:

Coaching ist ein zielorientierter Interaktionsprozess, der ein bestehendes Leistungsspektrum erweitern bzw. optimieren soll und an dem die Beteiligten freiwillig teilnehmen. Dabei ist das Ziel des Coaching das Auslösen und Begleiten einer gewollten Entwicklung von Individuen und / oder Gruppen

Kennzeichnend für den „Coachingprozess“ sind folgende Merkmale:

- Die Leistungen eines Coachs werden von Personen, Teilen einer Gruppe oder einer gesamten Gruppe freiwillig in Anspruch genommen, um sich bei einer von ihnen selbst gewollten Entwicklung unterstützen zu lassen.
- Coaching dient in erster Linie der Hilfe zur Selbsthilfe, jedoch vermag es durchaus, auch als Auslöser von Entwicklungsprozessen fungieren.
- Coaching ist auf die Zukunft gerichtet, vergangenheitsbezogene Analysen dienen in diesem Kontext lediglich als Markierung der Ausgangslage.
- Als dialogisch gestalteter Beratungsprozess zielt Coaching auf eine selbstreflexive Mündigkeit des / der Gecoachten.
- Der Coachingprozess ist zeitlich und thematisch begrenzt.

Gemäß der genannten Merkmale ist „Coaching“ eine spezifische Form der Supervision für Führungskräfte in unterschiedlichen Beratungssettings.

7.1. Anforderungen an ein Coachingkonzept

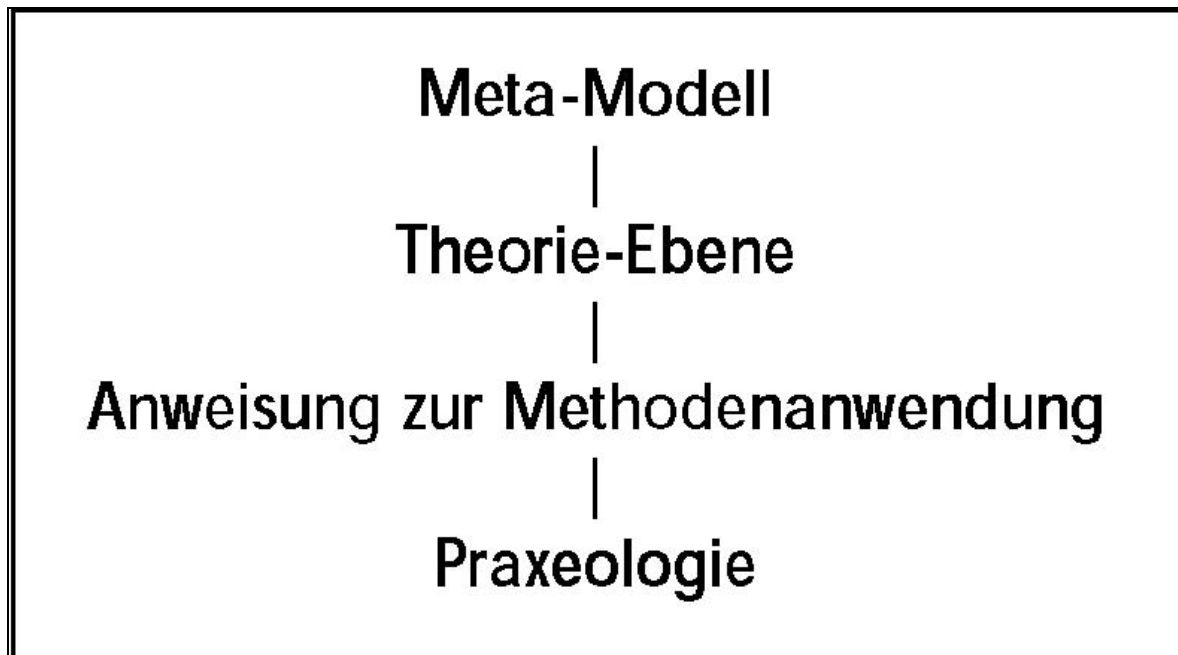
„Die Grundlage der geforderten Wissensstruktur bildet immer ein Meta-Modell, das einen Satz von anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen enthält. Es dient als Maßstab für alle diagnostischen und methodischen Elemente des Ansatzes. Das heißt, die jeweils verwendeten Theorien zur Strukturierung von Praxisereignissen und die Methodik zu ihrer Bearbeitung werden hier nicht nur nach rein pragmatischen Gesichtspunkten ausgewählt, sondern sie weisen jeweils Anschluss an die Prämissen des Meta-Modells auf“ (Schreyögg 1996: 133).

Gemäß Schreyögg (1996: 135) beginnt die Modellkonstruktion, der hier gefolgt wird, mit der Festlegung anthropologischer und erkenntnistheoretischer Annahmen und Voraussetzungen. Die zweite Ebene bildet ein Satz von Theorien, die dem jeweiligen Gegenstand des Anwendungsmodells angemessen gewählt wird.

Auf der nächsten Modellierungsebene werden grundlegende methodische Anweisungen und Aussagen darüber, wie die Ziele des Modells aussehen oder wie die Themen der Coachees in der jeweiligen Beratungssituation rekonstruiert werden, festgelegt. Dazu gehören klare Aussagen über die beabsichtigten Wirkungen, die Form der Interaktion und die Handhabung unterschiedlicher Beratungsthemen.

Die letzte Ebene des Modells (Praxeologie) beschreibt die einzelnen methodischen Maßnahmen und Prozessen (z. B. eine Tool-Box). Auch dieses „Inventar der Möglichkeiten“ unterzieht sich der Überprüfung an den Vorgaben der vorangegangenen Ebenen.

Abbildung 12: Die Struktur eines integrativen Handlungsmodells



Quelle: Schreyögg (1996: 134).

7.2. Zur aktuellen Situation in der KINO

Im Falle der KINO bietet sich ein Gruppencoaching an, mit der Zielsetzung, die vermuteten und empirisch erhobenen Defizite der Unternehmer und Manager zu minimieren und ihre Handlungskompetenz zu erhöhen. Dazu ist es nötig, mit den Unternehmern ein Zielsystem zu erarbeiten, konkrete Ziele zu definieren sowie die Kriterien der Zielerreichung festzulegen. Ein Kriterium der Zielerreichung könnte sein, dass die Bereitschaft der Unternehmer und Führungskräfte Kooperationen einzugehen steigt und die sich aus den Kooperationen ergebenden Wettbewerbsvorteile bewusst genutzt werden.

7.3. Das Coachingkonzept

Das Coachingkonzept basiert auf den Ergebnissen der ökonomischen, soziologischen und psychologischen Ansätze und auf der Analyse der Interviews mit den befragten Unternehmen des KINO. Die Ergebnisse werden in das Coachingkonzept eingebettet, ohne immer explizit sichtbar zu sein.

Coaching ist ein **mehrschichtiger** Prozess. So kann durch eine adäquate Wahl der Interaktionsform sowohl thematisch gearbeitet werden, als auch strukturell. Thematisch ist denkbar, dass der Themenkreis Marketing diskutiert und vorangetrieben wird, während gleichzeitig z. B. die Wahl des Ortes, der Organisationsform der Treffen oder die Gestaltung der Agenda, Ziele wie Förderung der Kommunikation, Interaktion und Kooperation gefördert werden

können.

Die entwickelten Settings lassen sich mit der Installation einer Marketingplattform sowie mit Themen des Marketings, bei denen sich die auffälligsten Informationslücken gezeigt haben, verknüpfen.

Das **Ziel des Coachingprozesses** besteht darin, eine vertrauensbasierte Kooperation zwischen den Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie in Mecklenburg-Vorpommern zu entwickeln. Die Notwendigkeit von vertrauensbasierter Kooperation wird offensichtlich, wenn man aktuelle Kooperationsituationen der kunststoffverarbeitenden Industrie in Mecklenburg-Vorpommern reflektiert, die ohne Vertrauen zustande gekommen sind, z. B. aufgrund von Druck und Zwang oder anderer äußerer struktureller Bedingungen, wie dem Wettbewerb um Fördermittel.

Kooperationen ohne Vertrauensbasis zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Teilnehmer verhalten sich in Kooperationssituationen passiv, wenn nicht konkurrierendes Verhalten dominiert.
- Die Teilnehmer halten Informationen zurück bzw. tauschen nur die nötigsten Informationen miteinander aus.
- Die Teilnehmer betrachten Opportunismus als eine mögliche, u. U. auch legitimierte Handlungsoption.
- **Die Teilnehmer unterstützen sich nicht gegenseitig.**
- **Die Teilnehmer halten Distanz zueinander.**
- Die Teilnehmer konkurrieren teilweise in kontraproduktiver Weise miteinander, z. B. parallele Entwicklungen für denselben gemeinsamen Kunden.
- Die Teilnehmer arbeiten nicht arbeitsteilig, bzw. nur dann arbeitsteilig, wenn es die Umstände erzwingen.
- Die Teilnehmer halten das gesamte Leistungsspektrum ihres Handlungsreiches vor.
- Die Teilnehmer nehmen in Kauf, dass Kooperationsgewinne nicht realisiert werden können.
- Die Teilnehmer betreiben einen hohen Aufwand hinsichtlich Kontroll-, Überwachungs- und sonstiger Kosten.

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

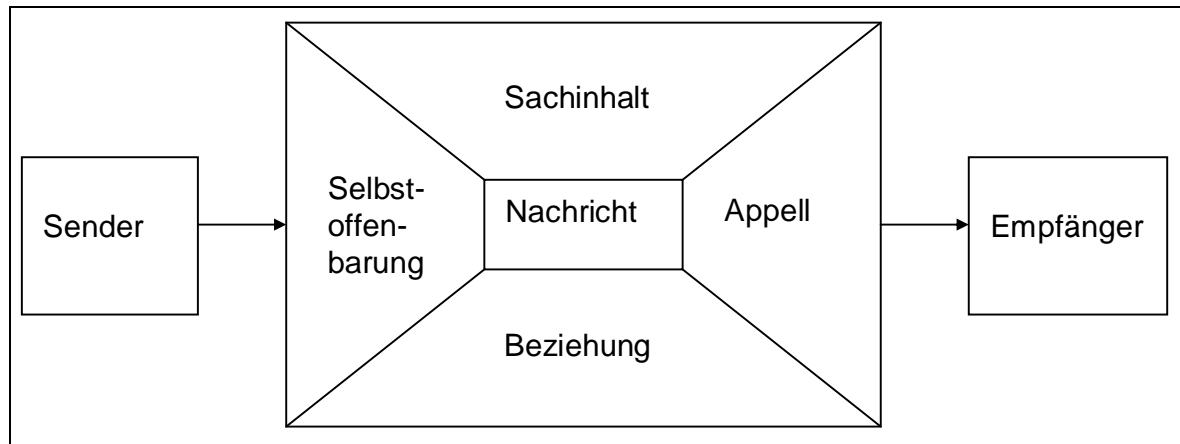
7.4. Gestaltung des Coachingprozesses

Um eine Kooperation auf Vertrauensbasis zu entwickeln, ist es notwendig, einer mehr oder weniger zufälligen Ansammlung von Individuen eine Gruppenstruktur zu geben. Eine Gruppe hat im Unterschied zu einem Haufen eine Struktur und gemeinsame Ziele.

Kommunikation bildet die Grundlage aller Gruppenbildungsprozesse. Es wird im Falle des geplanten Coachingprozesses ein Kommunikationsmodell

eingesetzt, das von Watzlawick et al. entwickelt wurde. Im Coachingprozess wird eine Ableitung des Modells verwendet, das von Schulz v. Thun (1981: 14) konzipiert wurde. Graphisch lässt sich das Modell wie folgt darstellen.

Abbildung 13: Das „Vier-Seiten-Modell“ der Kommunikation



Quelle: Nach Schulz v. Thun (1981: 14).

Das Modell besagt, dass in jedem Kommunikationsakt des Senders nicht nur der Sachinhalt übermittelt wird, sondern gleichzeitig auch Informationen darüber, wie der Sender zu dem Empfänger steht (Beziehungsebene), wie es ihm momentan geht (Selbstoffenbarung) und welche Erwartungen er an Handlungsalternativen des Empfängers hat (Appell).

Funktionierende Kooperationen weisen die Merkmale effizient agierender Gruppen auf. Wie Gruppen entstehen sie nicht ad hoc, sondern durchlaufen in ihrer Entstehung bzw. Konstituierung mehrere Phasen. Im Allgemeinen sind vier Phasen zu beobachten. Tuckman charakterisiert die vier Phasen wie tabellarisch dargestellt.

Abbildung 14: Entwicklungsphasen von Teams und Gruppen nach Tuckman (1965)

Entwicklungsphase	Gruppenstruktur	Emotionales Verhalten	Arbeitsaktivität
1. Forming	Die Gruppe beginnt sich zu bilden. Die Situation ist unklar und undifferenziert.	Unsicherheit und Abhängigkeit dominieren. Gegenseitiges Kennenlernen und Überprüfen der Verhaltensweisen.	Aufgaben ist definiert und Methoden / Regeln sind bekannt
2. Storming	Macht und Statusklärungen finden statt. Auflehnung gegen den Führer entsteht.	Erste Konflikte brechen auf. Schwache Gefühle der Zusammengehörigkeit bilden sich.	Widerstand gegen die Aufgabenforderungen entsteht. Ziele werden in Frage gestellt.
3. Norming	Normen werden gebildet. Gegenseitige Unterstützung findet statt	Gruppenzusammenhalt / Gruppengefühl entwickelt sich. Gegenseitige Akzeptanz ihrer Unterschiedlichkeit. Mehr Offenheit ist erlaubt.	Kooperation ist möglich. Teamgeist entwickelt sich langsam.
4. Performing	Rollen sind flexibel und funktional. Kooperatives Verhalten möglich	Zwischenmenschliche Konflikte sind gelöst, Beziehungen sind stabil und stehen im Dienste der Aufgabenbewältigung	Energie wird frei für effektive Arbeit. Die Gruppe ist ziel- und ergebnisorientiert.

Quelle: Laske/Neunteufel (2002: 148).

Andere Autoren kommen aufgrund empirischer Untersuchungen ebenfalls zu einem Vier-Phasen-Modell, auch wenn sie die verschiedenen Phasen unterschiedlich benennen.

Sobald die Kooperationsgruppe die ersten beiden Phasen des Gruppenentstehungsprozesses durchlaufen hat, ist es notwendig, die Gruppenkohäsion zu stärken. Dazu bieten sich eine Reihe von kohäsionsfördernder Maßnahmen an, die der Coach einsetzen kann:

Abbildung 15: Kohäsionsfördernde Maßnahmen

Kohäsionsfördernd	Kohäsionshemmend
Häufigkeit der Interaktionen	Gruppengröße
Attraktivität und Homogenität	Einzelkämpfer
Intergruppen-Wettbewerb	individuelle Leistungsbewertung
Einigkeit über Gruppenziele	Intragruppen-Wettbewerb
Erfolg und Anerkennung	Zielkonflikte
	Misserfolge

Quelle: Laske/Neunteufel (2002: 138).

Kohäsionshemmende Maßnahmen sollten dann eingesetzt werden, wenn es zu verstärkter Subgruppenbildung kommt, die Abschottung nach außen beginnt und sich damit auch gegen die Aufnahme neuer Mitglieder richtet, sowie wenn die Kooperationsgruppe Tendenzen zu einem pathologischen Familiarismus ausbildet.

Theorie und Praxis liefern viele Beispiele für Rollenphänomene. Traditionelle Rollentheorien (z. B. Brocher 1980: 137ff) konzentrieren sich auf das beobachtbare Verhalten der Gruppenmitglieder. Sie unterscheiden zwischen:

- Aufbaurollen,
- Beziehungsrollen,
- destruktiven Rollen.

Moderne Rollenansätze weiten diese Betrachtungsweise aus. Sie stellen erfolgreiche Manager oder Teams in den Mittelpunkt, suchen nach den verschiedenen Rollen, die den Erfolg der Personen oder Gruppen ausmachen. Neben den Aufgabenrollen bestehen zwei Rollenausprägungen, die mit jeder Aufgabenrolle kombiniert sein können.

Sozio-emotionale Rollen

Sozio-emotionale Rollen werden in unterschiedlicher Form von allen Teammitgliedern übernommen, um neben der Aufgabenerfüllung auch die zwischen-menschlichen Beziehungen in der Gruppe zu optimieren. Diese Rollen sind besonders wichtig, um die konstruktive Zusammenarbeit, Kooperation und eine Konsensfindung zu gewährleisten. Sie setzen ein hohes Maß an sozialer Intelligenz voraus.

Destruktive Rollen

Zerstörerische Rollen sind im Gegensatz zu den konstruktiven Aufgaben und sozio-emotionalen Rollen destruktiv für ein Team. Im Falle von destruktiven Rollen ist es die Aufgabe des Coaches, diese Rollen einzudämmen bzw. zu neutralisieren.

Zusammenfassung

Im Coaching der Unternehmen der Kunststoff verarbeitenden Industrie in Mecklenburg-Vorpommern werden folgende psychologische Ansätze verwendet:

- Allgemeines Kommunikationsmodell nach Watzlawick et al.,
- Phasenmodell der Gruppenentwicklung in Anlehnung an Tuckman,
- Aufgabenrollenmodell nach Belbin.⁶

7.5. Instrumente der praktischen Umsetzung

Instrumente, Settings, Methoden und Techniken, die in der folgenden Tabelle zusammengefasst sind, bilden eine „Tool-Box“ für die praktische Realisierung des Coachingprozesses.

Es lassen sich 3 thematische Felder synthetisieren:

- **Koop** = Kooperation
- **Komm** = Kommunikation
- **Train** = Training

⁶ Dieses wird hier nicht dargestellt.

Abbildung 16: Tool-Box für den Coachingprozess

Teilziel/Inhalt des Coaching	Methoden des Coaching	Akteure
Diagnose der Kooperationspotentiale / Koop	6-3-5 Methode	KINO
	Mind mapping	
Abgrenzung Kooperation/ Konkurrenz / Koop	Metaplan	KINO
Erweiterung der Kooperationspotentiale/ Sichtbarmachung von Interessensüberschneidungen / Koop	Wechselseitige Präsentationen / Information	KINO
Erhöhung der Attraktivität der Kommunikationsgelegenheiten / Komm	Thematisch fokussierte Infoveranstaltungen	KINO
Abbau von Befürchtungen potentieller Reduktion geschäftlicher Autonomie / Komm	Konzept der „Kleinen Schritte“ mit begrenzten, transparenten Vorleistungen (kalkulierbare Risiken)	KINO
Erarbeiten von Methoden zur Kalkulation von Risiken in Kooperationen / Train	Seminar	KINO
Stärkung von Reputation / Komm	Small-World Konzept	KINO
Entwicklung von Handlungsalternativen auf dysfunktionales Verhalten / Koop	Round-Table Diskussion	KINO
Zielentwicklung / Train	Offene Verfahren (z. B. Brain Storming)	KINO
	Teilstrukturierte Verfahren (z. B. Delphi-Methode)	
	Mindmapping	
Kulturbildung-Identifikation und Aufrechterhaltung gruppenspezifischer Wertestrukturen / Komm	Ausschlussverfahren (Entscheidungsmatrizen)	KINO
Erarbeitung von Konfliktlösungsstrategien / Koop / Komm	Personenorientierte Konfliktsimulation	KINO
Entwicklung vertrauensbildender Maßnahmen / Koop / Komm	Spiegelungsverfahren	KINO
Schaffung einer Vertrauensbasis / Koop	Positive Feedback-Verfahren	KINO
Training kognitiver Inhalte		
Was kann Marktforschung leisten? Wie lässt sich Marktforschung auf die Situation der Unternehmen im KINO anwenden?	Kurze Referate	
Was leistet das Strategische Marketing? Welche Aspekte des strategischen Marketings sind für die Unternehmen des KKMV relevant?	Referate, Gäste	

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Befragung haben sich folgende Schwerpunkte ergeben:

- Unsicherheit im Zusammenhang mit Kooperationen.
- Kommunikation und Information (Marketing wird in diesem Zusammenhang als eine Kommunikationsform betrachtet.).
- Training, unter diesem Punkt werden Kenntnisdefizite subsumiert.

Die Voraussetzungen für freiwillige Kooperationen sind Vertrauen und Kommunikationsaktivitäten.

„Wann“ und „welche“ der Methoden und Themen im Coachingprozess eingesetzt wird, ergibt sich aus dem konstituierenden Treffen der Marketingplattform. Zweck und Ziel des ersten Treffens ist eine erste Festlegung der inhaltlichen und strukturellen Ziele und deren Überprüfungskriterien.

Probleme der thematischen Festlegung im Vorfeld ergeben sich, abgesehen davon, dass es eine für die gewählte Coachingform unzulässige Determinierung wäre, auch daraus, dass es nicht gesichert ist, dass die Defizite im Marketing, die in der Studie festgestellt wurden, von den Unternehmern als relevant erachtet werden. Die erhobenen Daten sprechen eher dafür, dass die Unternehmer in den Bereichen Kommunikation, Information und Kooperation Schwächen sehen, an denen sie bevorzugt arbeiten wollen. Da sich der Coachingprozess an den Bedürfnissen der Coachees orientiert, schließlich sind sie die Auftraggeber, und nicht an einem normativen Konzept, können zwar verbindliche thematische Inhalte, nicht aber deren zeitliche Reihenfolge genannt werden.

7.6. Mögliche Organisation des Moderations- und Coachingprozesses

Was kann der Coach / Moderator leisten ?

1. Nach Schwerpunkten

- a) Interner Informationsaustausch
 - Informelle Treffen (Stammtisch)
 - Postfach
 - Datenbank
 - Newsletter
- b) Außenaktivitäten / PR
 - Informationsaustausch / Treffen mit Kunden- und Lieferantennetzwerken
 - PR
 - Lobbying
 - Internet
 - Messen / Konferenzen
- c) Beschaffungsmarketing
 - Beschaffungsmarktforschung
 - Beschaffungsmarktsegmentierung

- Analyse Beschaffungsbedarf
 - Lieferantenmanagement
 - Vertragsgestaltung
- d) Marktforschung / Strategie
- Motivation / Information (Workshops / Rundtischgespräche)
 - Konzept zur Arbeit mit Marketingstrategien
 - Qualifizierungsmaßnahmen
 - Coaching zur Einführung des Konzepts
- e) Produktion
- Informationsaustausch
 - Integration von Standardleistungen ins Beschaffungsmarketing
- f) F & E
- Strategie / Stand Wissenschaft und Technik / Ressourcen
 - Module zur Produktentwicklung

2. Nach Zeithorizont

Schwerpunkt	Sofort umsetzbar	mittelfristig	langfristig
Interner Informationsaustausch	Stammtisch	Postfach	Datenbank, Newsletter
Außenaktivitäten / PR	Treffen mit anderen Netzwerken	Internet	PR, Lobbying, Messen, Konferenzen
Beschaffungsmarketing		Beschaffungsmarktforschung, Beschaffungsmarktsegmentierung, Analyse Beschaffungsbedarf	Lieferantenmanagement, Vertragsgestaltung
Mafo / Strategie	Motivation / Information	Konzept zur Arbeit mit Marketingstrategien	Qualifizierungsmaßnahmen, Coaching zur Einführung des Konzepts
Produktion	Informationsaustausch		Integration ins Beschaffungsmarketing
F & E		Module zur Strategie und Produktentwicklung	

Was kann der Coach nicht leisten?

1. Information

- Keine regelmäßigen und vollständigen Informationen über Förderprojekte
- Keine Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten und Banken, allerdings können Referenten organisiert werden
- Keine Steuerberatung und Rechtsberatung

2. Kommunikation

- Keine Lobbyarbeit
- Keine Kontakte
- Keine systematische Vermittlung von Kundenkontakten, nur zufällig
- Keinen Vertrieb

8. Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In einer allgemeinen Untersuchung über die Ausgangsbedingungen und Voraussetzungen für die Netzwerkgestaltung wurden Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Unternehmen untersucht. Insbesondere wurden untersucht:

- Hemmnisse und Schwierigkeiten bei der Bildung von Kooperation,
- die generellen Zielstellungen des Netzwerkes,
- Funktionen des Netzwerkes,
- Marketingprobleme von KMU-Netzwerken.

Als Hemmnisse bzw. Schwierigkeiten bei der Bildung von Kooperationen wurden identifiziert:

1. Kooperationsfähigkeit

- Fehlendes Marketing im Unternehmen (z. B. auch wenn das Marketing durch die Mutterfirma wahrgenommen wird).
- Keine ausreichenden Kapazitäten, um sich in einem Netzwerk engagieren zu können (bei sehr kleinen Firmen mit 1-2 Mitarbeitern).

2. Kooperationsbereitschaft

- Fehlendes Vertrauen blockiert die Kooperationsbereitschaft (Unternehmen 11).
- Der Nutzen des Innoregioprojektes und der Nutzen für die einzelne Firma sind nicht ausreichend nachgewiesen (Unternehmen 2 und 34).
- Die Aktivitäten einzelner Firmen werden nicht mehr ausgebaut, da die Inhaber in Kürze in Rente gehen (Unternehmen 7) und keine stabilen Nachfolgeregelungen existieren.
- Es gibt Ängste vor Kundenabwerbung und Verschärfung der Konkurrenz im Rahmen der Netzwerke.

3. Probleme

Problematisch sind die Planung, Organisation und Realisierung

- der Finanzierung des Netzwerkes,
- der Organisation des Netzwerkes und
- der juristischen Gestaltung der Netzwerkbeziehungen.

In diesem Kontext ist es notwendig, mögliche **Hindernisse bzw. Schwierigkeiten** zu beseitigen bzw. in deren Wirkung auf ein akzeptables Niveau zu reduzieren. Hierzu sind als Instrumentarien denkbar:

duzieren. Hierzu sind als Instrumentarien denkbar:

Abbildung 17: Problembereiche und Instrumente

Problembereich	Instrumente
Fehlendes Marketing	Hilfestellungen bei der Qualifizierung und der systematischen Entwicklung der Marketinginstrumente
Keine Kapazitäten für Kooperationsaktivitäten	Identifikation von Teilgebieten, die den Fähigkeiten der sehr kleinen Firmen entsprechen und die gleichzeitig die Kooperation insgesamt stärken, Vorgehen in kleinen Schritten.
Vertrauensbildung	Vertrauensbildende Maßnahmen (Coaching, etc.)
Zweifel am Nutzen der Kooperation	Information (zu Methoden) Fallstudien
Keine Nachfolgeregelung	<i>Keine Eingriffsmöglichkeit</i>
Ängste bezüglich Kundenabwerbung und Konkurrenzverschärfung	Information und Regularien (Sanktionen) im Netzwerk

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Zusammenhang mit der Ermittlung der **generellen Zielsetzungen des Netzwerkes und seiner Teilnehmer** kristallisierten sich folgende Erwartungen heraus:

- Erwartet wird, dass es zwischen den Netzwerkteilnehmern zu einer kontinuierlichen Information und Kommunikation kommt, die der Entfaltung der Kooperation dient und die Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen unterstützt. Der erwartete Nutzen wird in differenzierten Kostensenkungen, verbesserten Produkt- und Leistungsangeboten und Synergieeffekten gesehen.

INSTRUMENTARIUM:

- Etablierung eines Informations-Brokers,
- Einrichtung eines Round Table.
- Arbeitsteilige Problemlösungen und neue Partnerschaften, bessere Nutzung von Ressourcen (Maschinen, Anlagen, Kapazitäten u. a.),

INSTRUMENTARIUM:

- Informations-Broker,
 - Round Table.
 - Erhöhte Kundenzufriedenheit und neue Kunden.
- INSTRUMENTARIUM:**
- Beschwerdestelle für Kunden einrichten.
 - Verbesserte Flexibilität und verbessertes Timing in den Geschäftsprozessen und Kundenbeziehungen.

INSTRUMENTARIUM:

- Round Table.
- Die Beschleunigung der Produktentwicklung und vor allem aber die sichere Beherrschung der Produktinnovation „von der Idee bis zur Serienproduktion“ mit der Chance steigender Umsätze und Gewinne. Auch die Entwicklung neuer Technologien im Netzwerk erschließt vielfältige Möglichkeiten der Kostensenkung, der Produktinnovation und der Eroberung neuer Kundenzielgruppen und Märkte.

INSTRUMENTARIUM:

- Round Table,
- Moderator.
- Die Entwicklung der PR- und Lobbyarbeit für das Netzwerk in Mecklenburg-Vorpommern und darüber hinaus um Bekanntheitsgrad, Image und Unterstützung für das Netzwerk zu gewinnen.

INSTRUMENTARIUM:

- Keine (verlangt erhebliche Mittel).
- Die Erzielung verbesserter Preise, Konditionen und Liefer- und Leistungsbedingungen durch ein organisiertes Beschaffungsmarketing und die Bündelung der Einkaufsmacht der Netzwerkpartner.

INSTRUMENTARIUM:

- Keine (verlangt erhebliche Mittel).
- Die Anpassung und effektivere Nutzung von Produktionskapazitäten durch wechselseitigen Abgleich von Kapazitätsspitzen und -engpässen zur Kostensenkung und Leistungssteigerung.

INSTRUMENTARIUM:

- Round Table,
- Moderator.
- Gezielte Trainings- und Coachingveranstaltungen zur Unterstützung, Beschleunigung und Sicherung des Projektes der Vernetzung.

INSTRUMENTARIUM:

- Coaching (siehe auch Kapitel 7).

Die KINO besteht aus Mitgliedern des KKMV sowie weiteren kunststoffverarbeitenden Unternehmen Mecklenburg-Vorpommerns und angrenzender Regionen. Diese Studie bezog sich auf die Mitglieder des KKMV im engeren, auf die Firmen der KINO im weiteren Sinne. Im KKMV hat das Institut für Polymertechnologie (IPT) als Forschungs- und Entwicklungsakteur eine tragende Rolle. Im Verlaufe der Arbeiten zu dieser Studie stellte sich ebenfalls heraus, dass

- **erstens** die Basis für Kooperationen der Mitglieder des KKMV alleine zu klein für eine signifikante Verbesserung der wirtschaftlichen Situation seiner Mitglieder ist, und dass
- **zweitens** Kompetenzen von Unternehmen, die derzeit nicht Mitglieder des

KKMV sind, eine Kooperation im Bereich Marketing wesentlich effizienter machen würden.

Es ist festzustellen, dass die Defizite im Marketing der Firmen der KINO durch Maßnahmen, die die Marketing-Koordinierungsstelle initiieren und auch teilweise durchführen kann, größtenteils beseitigt werden können, und dass ein operationeller Betrieb der Marketing-Koordinierungsstelle auch bei geringen Finanzmitteln möglich ist, wenn sich die Marketing-Koordinierungsstelle auf die Organisation interner und die Bereitstellung externer Informationsressourcen beschränkt. Durch sinnvolle und notwendige Coaching-Maßnahmen werden die Firmen in die Lage versetzt, kooperativ Marktforschung und strategisches Marketing zu betreiben, also sich selbst und gegenseitig zu helfen. Durch die Organisation von regelmäßigen, moderierten Informations- und Informationsaustauschveranstaltungen wird der Informationsfluss hinsichtlich weiterer, von den befragten Unternehmen angemahnten Kooperationsmöglichkeiten (Beschaffungspool, Produktionsnetzwerk, Produktentwicklung, etc.) aufrechterhalten.

Allgemein ist wichtig festzustellen, dass dieses, wie auch jedes andere, Netzwerk für eine effiziente Operation folgende Maximen befolgen muss:

- Transparenz der Information,
- Transparenz der Operation,
- Transparenz der Planung.

Literaturverzeichnis

- Axelrod, R.** (1984; dt. 1988): Die Evolution der Kooperation, [R. Oldenbourg, Scientia Nuova;] München/Wien.
- Becker, J.** (2002): Marketingkonzeption, [Vahlen] München.
- Belbin, R. M.** (1981): Managementteams, Why they succeed or fail, [Butterworth-Heinemann] Oxford.
- Brocher, T.** (1980): Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, [15.Auflage Westermann] Braunschweig.
- Coleman, J. S.** (1990): Foundations of social theory, [Belknap Press] Cambridge, Mass./London (dt. Band 1; 1991).
- Coleman, J. S.** (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Bände 1-3, [R. Oldenbourg; Scientia Nova] München/Wien.
- Frey, B./Benz, M.** (2001): Ökonomie und Psychologie: Eine Übersicht, [Institute for Empirical Research in Economics University of Zürich].
- Fukuyama, F.** (1995): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity, [Macmillan] New York/London
- Gambetta, D.** (ed.) (1988): Trust: Making or breaking cooperative relationships, [Basil Blackwell] Oxford.
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2003): Marketingmanagement, [Gabler] Wiesbaden.

- Kramer, R. M.** (1999): Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions, in: *Annual Review of Psychology*, 50, S. 569-598.
- Kunze, F. H.** (2002): Horizontale Markenkooperation in der Marketing-Kommunikation, in: *Erfurter Hefte*, H. 12, [Fachhochschule Erfurt] Erfurt.
- Laske, M./Neunteufel, H.** (2002): Projektmanagement, [Universität] Stettin.
- Laske, M./Neunteufel, H.** (2005): Vertrauen eine *Conditio sine qua non* für Kooperationen?, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar.
- Lehnhoff, A.** (1996): Vom Management Development zur Managementbildung, Dissertation, [Bundeswehr] Hamburg.
- Lewicki, R. J./Stevenson, M. A.** (1997). Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda. *Business and Professional Ethics Journal*, 16 (1-3), S. 99-132.
- Lewicki, R. J./Bunker, B. B.** (1995): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, in: **Kramer, R. M./Tyler, T. R.** (1996) (eds.): *Trust in Organizations*, [Sage Publications] Thousand Oaks, CA.
- Looss, W.** (1991): *Coaching für Manager*, [Moderne Industrie] Landsberg am Lech.
- Malcher, J./Vierегge, P.** (2004): Unterstützung der regionalen Entwicklung durch Bildung von Technologieclustern in Westmecklenburg, [Balve] Berlin.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D.** (1995): An integrative model of organizational trust; *Academy of Management Review*, 20 (3), S. 709-734.
- McAllister, D. J.** (1995): Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperations in organizations, in: *Academy of Management Journal* (1995), 38, S. 24-59.
- Meffert, H.** (1998): *Marketing*, 8. Aufl. [Gabler] Wiesbaden.
- Meyer, J.-A./Lorenzen, K.** (2002): Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, [Josef Eul] Köln.
- Muret-Sanders** (1945): *Enzyklopädisches Wörterbuch; Englisch – Deutsch*, [Frederick Ungar Publishing] New York.
- Neunteufel, H.** (2004): Überwindung betrieblicher Defizite im Innoregio-Netzwerk, Kunststoffzentren Westmecklenburg (Projektantrag 2004).
- Neunteufel, H. et al.** (2002): *Vorstudien zum Marketing der Region, Bericht 2, 2002*
- Neunteufel, H./Rössel, G./Sassenberg, U.** (2002): Ermittlung des Marketingniveaus im KKMV, interner Zwischenbericht, [Forschungszentrum Wismar e. V.] Wismar.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E.** (2002): *Organisation – eine ökonomische Perspektive*, 3. Aufl., [Schäffer-Poeschel] Stuttgart.
- Rotter, J. B.** (1980): Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility, in: *American Psychology*, 35, S. 651-665.
- Schmidt, D. O.** (1997): *Unternehmenskooperationen in Deutschland. Voraussetzung und Verbreitung*, [Deutscher Universitäts-Verlag] Wiesbaden.
- Schöne, R.** (1997): *Regionale Unternehmenskooperations-Chancen für KMU*, [TH Chemnitz] Chemnitz.
- Schreyögg, A.** (1996): *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, [Campus]

Frankfurt a. M./New York.

- Schulz v. Thun, F.** (1981): Miteinander reden, Störungen und Klärungen, [Rowolt] Reinbek.
- Simon, H. A.** (1976): Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative organisations, 3. ed., [Macmillan] New York.
- Sydow, J.** (1999): Management von Netzwerkorganisationen, [Gabler] Wiesbaden.
- Sztompka, P.** (1999): Trust. A Sociological Theory, [Cambridge University Press] Cambridge, UK.
- Tuckman, B. W.** (1965): Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, No.63, 1965, S. 384-399
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.** (1980): Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen Paradoxien, [Hans Huber] Bern/Stuttgart/Wien.
- Weis, Ch./Steinmetz, P.** (1998): Marktforschung, 3. Aufl., [Kiehl] Ludwigshafen.
- Weltecke, D.** (2003): Gab es Vertrauen im Mittelalter?, in: Frevert, U. (Hrsg.): Vertrauen. Historische Annäherungen, [Vandenhoeck & Rupprecht] Göttingen.
- Whitmore, J.** (1994): Coaching für die Praxis, [Campus] Frankfurt am Main.
- Winand, U./Nathusius, K.** (1998): Unternehmungsnetzwerke und virtuelle Organisationen, [Schäffer Poeschel] Stuttgart.
- Wöhe, G.** (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., [Vahlen] München.

Internetquellen

<http://www.IHKzuSchwerin.de>, Wirtschaftsstatistiken, abgerufen 02.02.2005.
<http://www.kooperationswissen.de>, abgerufen am 07.11.2004.

Autorenangaben

Prof. Dr. Dr. Herbert Neunteufel
 Prof. Dr. Gottfried Rössel
 Dr. Uwe Sassenberg
 Dr. Michael Laske
 Janine Kipura
 Andreas Brüning
 Fachbereich Wirtschaft
 Hochschule Wismar
 Philipp-Müller-Straße
 Postfach 12 10
 D – 23966 Wismar
 Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 528
 Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
 E-Mail: h.neunteufel@web.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel, Gottfried Rössel, Uwe Sassenberg, Michael Laske, Janine Kipura, Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg