Masterlehrgang der FHWien der WKW

MSc-Handelsmanagement

Businessrelevante soziale Netzwerke im inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel in der Südoststeiermark

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Science MSc

Verfasst von: Eva Maria Nittmann
Matrikel-Nr.: W992017
Abschlussjahr: 2016
Betreut von: Mag. Dr. Sabine M. Fischer
Lehrgangsort: Eisenstadt

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Neusiedl am See, 21. Mai 2016 — Eva Maria Nittmann

Ort, Datum — Unterschrift

Vorwort

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“ Obwohl dieses Zitat von *Henry Ford* (1863 - 1947) bereits Jahrzehnte zurückliegt, hat es heute mehr Aktualität, als je zuvor. In unserer schnelllebigen und wirtschaftlich angespannten Zeit, in der menschliche Werte immer weiter in den Hintergrund gedrängt werden, der Mensch zunehmend zum reinen Leistungserbringer der Wirtschaft degradiert wird und sich zusehends sozial isoliert, sind wir gefordert das soziale Kapital unserer Gesellschaft zu aktivieren. Dieses soziale Kapital ermöglicht es, soziale Netzwerke zu gründen, wodurch wir die Möglichkeit erhalten, unser privates und wirtschaftliches Leben - die „Work-Life-Balance“ - gemeinsam, fair und erfolgreich zu gestalten.

Ich freue mich, Akteurin von erfolgreichen sozialen Netzwerken zu sein, wodurch es mir möglich wurde, meinen Weg zu gehen und diese Masterarbeit zu verfassen.
Mein herzlicher Dank gilt Frau Mag. Dr. Sabine M. Fischer, die mich nicht nur während dieser Arbeit, sondern auch die gesamte Studienzeit persönlich und fachlich begleitet hat. Ebenso gilt mein Dank meinen Professorinnen und Professoren, welche einzeln aufzuzählen eine unendlich lange Liste ergäbe.
Herzlicher Dank gebührt meinen Eltern Marianne und Eduard, die mich mit „Herz und Hausverstand“ erzogen haben und damit den Grundstein für meinen Werdegang legten. Natürlich möchte ich mich auch bei meinem Sohn Martin bedanken, der mir mit seiner „jugendlichen Leichtigkeit“ zur Seite gestanden ist, sowie meinem Bruder Gerald, der stets ein guter Diskussionspartner war. Mein besonderer Dank gilt meinem Partner Hans Peter, der mit viel Geduld während meiner Studienzeit als Ratgeber in vielen Bereichen an meiner Seite war.

Abstract

„Menschen brauchen Menschen“ (*Badura et al.* 2008, S. 8).
„Soziale Netzwerke gelten als ein wichtiger Faktor menschlicher Identitätsentwicklung[1]“ (*Straus / Höfer* 2010, S. 201). So zählten *Walker et al.* (1977, o.S.) die „Aufrechterhaltung der sozialen Identität“ zu den fünf zentralen Funktionen eines Netzwerks und *Berger / Luckman* (1970, S. 54) verdeutlichten: „Das spezifisch Menschliche des Menschen und sein gesellschaftliches Sein sind untrennbar verschränkt. Homo sapiens ist immer und im gleichen Maßstab auch Homo socius“ (*Straus / Höfer* 2010, S. 201).

Selbst wenn sich Menschen in formellen oder informellen sozialen Netzwerken zur Erreichung gemeinsamer Ziele zusammenschließen, so bleibt dennoch die Individualität der Akteurinnen und Akteure erhalten. Dies macht soziale Netzwerke so wertvoll, sei es in persönlichen oder wirtschaftlichen Anliegen (vgl. *Bachinger / Pechlaner* 2011, S. 4f). Durch die Diversität der Akteurinnen und Akteure und somit eines sozialen Netzwerkes, werden Ressourcen ausgetauscht. So kann soziales und kulturelles Kapitel direkt in ökonomisches Kapital konvertiert werden und ökonomisches Kapital hingegen geradewegs in Geld (vgl. *Bourdieu 2015*, S. 52f).
Schwache und starke Beziehungen (vgl. *Granovetter* 1973, S. 1361) und *Burts* (1992) „strukturelle Löcher“ (vgl. *Bögenhold / Marschall* 2008, S. 395) sowie eine offene Vertrauensbasis verhelfen sozialen Netzwerken zu Informations-, Wissens- und Innovationsquellen.

Die soziale Netzwerkanalyse ermöglicht die Beziehungen der Akteurinnen und Akteure bildlich darzustellen und etwaige Muster zu identifizieren (vgl. *Sydow* 1995, S. 121; vgl. *Klocke* 2011, S. 171), wodurch Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren eines sozialen Netzwerkes identifiziert werden können.

Fazit der theoretischen und empirischen Forschung für diese Masterarbeit ist: Soziale Netzwerke können als die immaterielle Infrastruktur des gesellschaftlichen

[1] Weiterführende Literatur in *Straus* (2008): Soziale Netzwerke und Identität, S. 1-17.

Lebens gesehen werden (vgl. *Gulas* 2007, S. 77). Dies ist deshalb von Bedeutung, weil die immaterielle Infrastruktur die Grundvoraussetzung für persönlichen und wirtschaftlichen Wohlstand ist.

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis
Abbildungsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 2
1.2 Zielsetzung 5
1.3 Forschungsfragen 5
1.4 Erhebungsmethoden und Auswertungsmethode 6
1.5 Aufbau der Arbeit 7
2 Begriffsdefinitionen 8
2.1 Soziale Netzwerke 8
2.2 Soziales Kapital 11
2.3 Soziale Netzwerkanalyse 13
2.4 Erfolg 14
3 Theorieteil mit Reflexion der Literatur und Beantwortung der Subforschungsfragen 15
3.1 Bedürfnisbefriedigung durch soziale Netzwerke 16
3.2 Die Ressourcen bzw. das Kapital sozialer Netzwerke 19
3.3 Strukturen sozialer Netzwerke 21
3.4 Netzwerkgröße 25
3.5 Soziale Netzwerkanalyse 26
3.5.1 Graphen-Theorie und Datenerhebung 27
3.5.2 Netzwerkabbildung 28
3.6 Wechselwirkungen von Erfolgs- und Misserfolgsbarrieren 30
3.7 Reflexion Theorie 31
3.8 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen 34

3.8.1 Wie können soziale Netzwerke aufgebaut werden? 34

3.8.2 Warum können soziale Netzwerke den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitglieder langfristig fördern? 36

4 Empirieteil mit Darlegung der Forschungsmethode, Reflexion der Forschungsergebnisse und Beantwortung der Subforschungsfragen 39

4.1 Qualitätssicherung 40

4.2 Erhebungsmethode 40

4.2.1 Interviewdesign 41

4.2.2 Interviewleitfaden 41

4.2.3 Sampling 42

4.2.4 Ablauf der Interviews 44

4.3 Auswertung 44

4.4 Ergebnisdarstellung der Interviews 46

4.4.1 Kategorie 1: Definition soziales Netzwerk 46

4.4.2 Kategorie 2: Erfolg sozialer Netzwerke 47

4.4.3 Kategorie 3: Scheitern sozialer Netzwerke 48

4.4.4 Kategorie 4: Soziales Kapital 49

4.4.5 Kategorie 5: Trends sozialer Netzwerke 49

4.4.6 Kategorie 6: ILEH und soziale Netzwerke 51

4.4.7 Kategorie 7: Kennzahlen für soziale Netzwerke 51

4.4.8 Auswertung der Skalierungsfragen 52

4.5 Vergleich Theorie und Empirie laut Kategorienschema 57

4.5.1 Kategorie 1: Definition soziales Netzwerk 57

4.5.2 Kategorie 2 und 3: Erfolg und Scheitern sozialer Netzwerke 58

4.5.3 Kategorie 4: Soziales Kapital 59

4.5.4 Kategorie 5: Trends sozialer Netzwerke 59

4.5.5 Kategorie 6: ILEH und soziale Netzwerke 60

4.5.6 Kategorie 7: Kennzahlen für soziale Netzwerke 60

4.6 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen 61

4.6.1 Wie gestaltet sich die Zukunft der sozialen Netzwerkbildung bzw. sozialen Netzwerkpflege? 61

4.6.2 Wie können soziale Netzwerke den ökonomischen Erfolg des iLEH in der Südoststeiermark fördern? 64

5 Conclusio, Beantwortung der Hauptforschungsfrage und Ausblick 68

5.1 Conclusio 68

5.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage 69

5.3 Ausblick, Limitationen 72

Literatur- und Quellenverzeichnis

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
div.	diverse
f	folgende
ggf.	gegebenenfalls
iLEH	inhabergeführte Lebensmitteleinzelhandel
i.d.R.	in der Regel
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
o.Ä.	oder Ähnlichem
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SNA	Social Network Analysis, Soziale Netzwerkanalyse
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verkaufsflächen im LEH der Steiermark und der Südoststeiermark...3
Abbildung 2: Bevölkerungsveränderung in der Südoststeiermark 2023.....3
Abbildung 3: Bevölkerung nach Alter im politischen Bezirk Südoststeiermark.....4
Abbildung 4: Definitionen für soziale Netzwerke 9
Abbildung 5: Definitionen für soziales Kapital 11
Abbildung 6: Was ist das Ziel der Netzwerkanalyse?.....13
Abbildung 7: Bedürfnispyramide nach *Maslow,* Netzwerkkontext, ergänzt um *Remers* bedürfnisorientierte Anreizgestaltung und *Herzbergs* Zwei-Faktoren 18
Abbildung 8: Strukturelle Löcher und „weak ties“ 22
Abbildung 9: Vertikale Beziehungsbarrieren in Unternehmen 23
Abbildung 10: Horizontale Beziehungsbarrieren in Unternehmen.....24
Abbildung 11: Graphendarstellung eines Netzwerkes.....27
Abbildung 12: Netzwerkstrukturen und Sozialkapital 29
Abbildung 13: Modell der Erfolgsdeterminanten in Anlehnung an *Reiß* (2000).....30
Abbildung 14: Effizienz von Netzwerken 35
Abbildung 15: Materialreduzierung durch Zusammenfassung 45
Abbildung 16: Auswertung Fragenblock 6.1 - 6.1.3.....53
Abbildung 17: Auswertung Fragenblock 6.2 - 6.2.3.....54
Abbildung 18: Auswertung Frage Personalauswahl.....54
Abbildung 19: Auswertung Frage über Kennzahlen 55
Abbildung 20: Auswertung Frage nach eigenen sozialen Netzwerken und Erfolg 56
Abbildung 21: Resilienzkurve 63
Abbildung 22: Netzwerkskizze eines egozentrierten iLEH (1 Phase).....67
Abbildung 23: Erfolgsversprechende Faktoren der Netzwerkkultur.....71
Abbildung 24: Bevölkerung nach Alter im politischen Bezirk Südoststeiermark in 5-Jahres-Schritten ..... Anhang S. 3
Abbildung 25: Weiterempfehlungsrate im LEH ..... Anhang S. 13
Abbildung 26: Übersichtskarte des Bezirks Südoststeiermark ..... Anhang S. 15

1 Einleitung

Durch das dichter werdende Eigenfilialnetz der Lebensmittelketten stehen Franchisepartnerinnen und Franchisepartner vor der Herausforderung, sich zwischen den großen Lebensmittelkonzernen zu behaupten. Auch der demografische Wandel im Mikro-Umfeld der Unternehmen erfordert immer wieder Neuausrichtungen der Wettbewerbsstrategien.
Laut dem *Porter*'schen Modell (1980) der „Triebkräfte des Branchenwettbewerbs" sind Wettbewerberinnen und Wettbewerber bzw. der Wettbewerb in der Branche, die Lieferantinnen und Lieferanten, die Abnehmerinnen und Abnehmer, potenzielle neue Konkurrentinnen und Konkurrenten sowie Substitutionen im Mikro-Umfeld eines Unternehmens zu berücksichtigen (vgl. *Zentes et al.* 2012, S. 13).

Sich in soziale Netzwerke zu integrieren bzw. neue soziale Netzwerke zu gründen bietet Chancen auf neue Ressourcen. Netzwerke bieten ihren Mitgliedern aufgrund der Kooperationen mehr Ressourcen, diese steigern deren Innovationsfähigkeit und die des Netzwerkes (vgl. *De Blasi* 2015, S. 18). Diese Ressourcen bilden das Kapital der Netzwerke.
„*Bourdieu* unterschied verschiedene Sorten von Kapital: ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital. Letzteres meint nichts anderes als den ökonomischen Wert von Beziehungen. Wen kennt man? Wer kann einem nützlich sein? Wie kann soziales Kapital in ökonomisches Kapital verwandelt werden? Die These von der Konvertierbarkeit von Kapitalsorten ist eine ganz zentrale Kernaussage *Bourdieus*" (*Schmitzer* 2007, S. 15).

Die vorliegende Masterarbeit geht der Frage nach, ob soziale Netzwerke im inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel (in Folge iLEH genannt) im ländlichen Raum ökonomische Vorteile bringen können und wenn ja, welche Parameter dabei von Bedeutung sein können.
Aufgrund der von der Statistik Austria prognostizierten demografischen Veränderungen (siehe Kapitel 1.1) in der Südoststeiermark wurde diese Arbeit auf dieses Gebiet eingegrenzt.

Um sich erfolgreich in soziale Netzwerke integrieren zu können, sind vorab die folgenden Fragen zu klären:

- Was ist ein soziales Netzwerk bzw. wie sind diese aufgebaut?
- Wie sieht die Zukunft der sozialen Netzwerke aus bzw. können diese den ökonomischen Erfolg ihrer Unternehmen fördern?

In der nachfolgenden Ausgangssituation wird die geografische Eingrenzung dieser Masterarbeit ausführlich dokumentiert. Danach werden die Ziele dieser Arbeit definiert sowie mit den Forschungsfragen konkretisiert. Anschließend wird die Wissenschaftlichkeit durch die Begründung der Erhebungsmethoden und die Auswertungsmethoden belegt. Zum Schluss wird der Aufbau der Arbeit zusammengefasst.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Obwohl die Steiermark mit 16.401 km² das zweitgrößte Bundesland Österreichs ist, liegt es mit einer gemeldeten Personenanzahl von 1.221.000 an der vierten Stelle (vgl. www.wko.at 2015). Laut Statistik Austria nimmt die Südoststeiermark[2] mit 85.884 Einwohnerinnen und Einwohnern (siehe Abb. 3) Platz 6 unter den 13 Bezirken der Steiermark ein. Wobei in der Südoststeiermark mit laufend sinkenden Bevölkerungszahlen (vgl. Abb. 2) zu rechnen ist (vgl. www.statistik.at 2015).

Diese Tatsache stellt die Geschäftsleitung von iLEH-Geschäften in dieser Region vor neue Herausforderungen, zumal die Marktanteile unter den Lebensmittelkonzernen[3], wie SPAR Österreichische Warenhandels AG, Rewe International AG, Pfeiffer HandelsgmbH und Hofer, bereits verteilt sind.

[2] Der Bezirk Südoststeiermark entstand am 1.1.2013 durch den Zusammenschluss der Bezirke Feldbach und Bad Radkersburg (www.gis.steiermark.at 2012). Vor 2013 wurde der Begriff Südoststeiermark als Orientierungshilfe für eine nicht exakt konkretisierte Region der Steiermark verwendet.

[3] Die Schließung von Zielpunkt, welcher zur Pfeiffer HandelsgmbH gehörte, erfolgte erst Ende des Jahres 2015, dadurch wird diese Änderung erst im laufenden Jahr eine Umverteilung bewirken. Diese Daten werden erst 2017, lange nach Abschluss dieser Masterarbeit, zur Verfügung stehen.

Abbildung 1 stellt die Gesamtverkaufsfläche der Lebensmittelkonzerne im Bundesland Steiermark (357.700 m²) dem Bezirk Südoststeiermark (25.700 m²) gegenüber (vgl. *Schuhmayer* 10/2015, S. 36-41). Demzufolge sind 7,18 % der steirischen Gesamtverkaufsflächen der Großunternehmen im LEH in der Südoststeiermark angesiedelt.

Abbildung 1: Verkaufsflächen im LEH der Steiermark und der Südoststeiermark

STEIERMARK

Rang	Marktteilnehmer LEH	Verkaufsfläche (m²)
1	Spar Märkte	89.800
2	Billa	82.400
3	Pfeiffer HandelsgmbH	57.800
4	Merkur	46.100
5	Hofer	43.100
6	Interspar	38.500

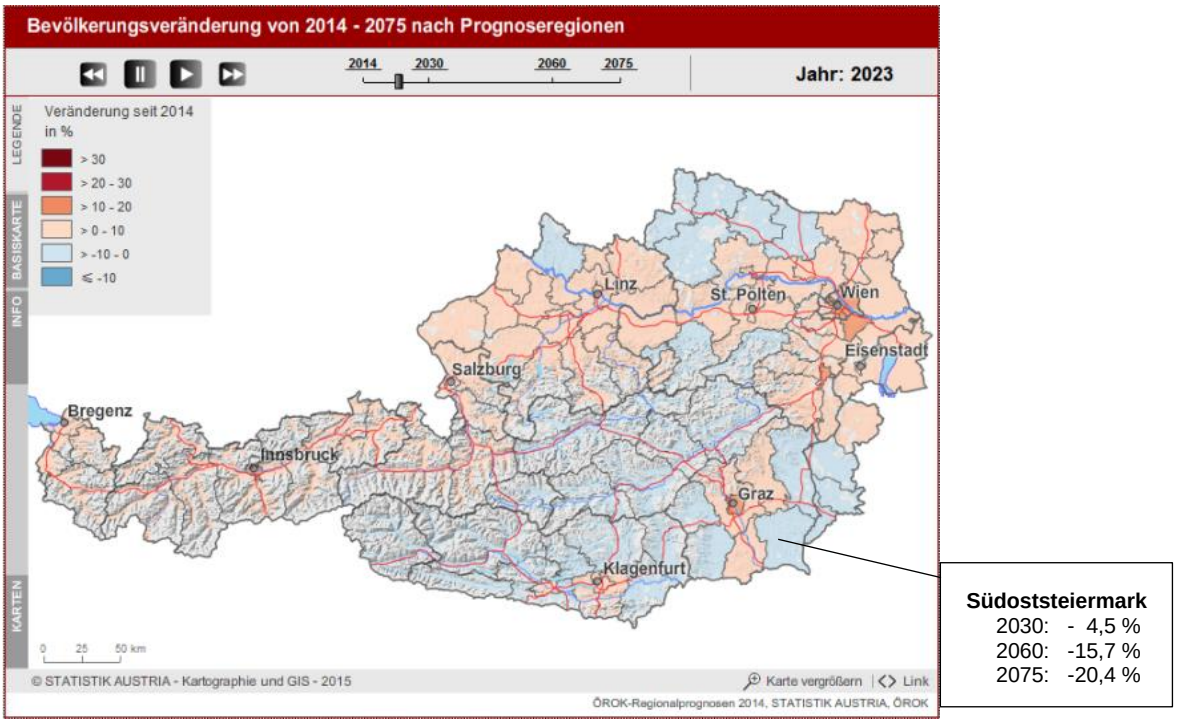
SÜDOSTSTEIERMARK

Rang	Marktteilnehmer LEH	Verkaufsfläche (m²)
1	Spar Märkte	10.800
2	Billa	4.200
3	Pfeiffer HandelsgmbH	3.900
4	Hofer	3.300
5	Merkur	2.300
6	Eurospar	1.200

Quelle: RegioData Research GmbH, RegioData Standortlisten des österreichischen Einzelhandels, REGAL Ausgabe 10/2015, S. 37, 41

Die Österreichkarte in Abbildung 2 zeigt die Bevölkerungszahlenveränderung von 2023 farblich und ab 2030 prozentmäßig in Zahlen.

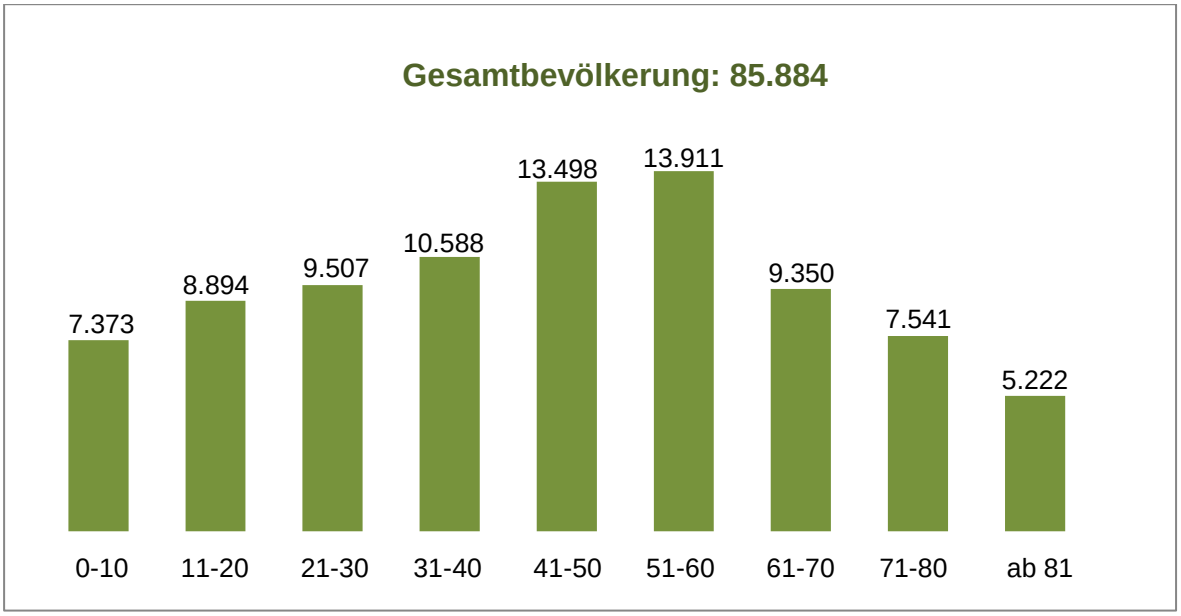
Abbildung 2: Bevölkerungsveränderung in der Südoststeiermark 2023



Quelle: www.statistik.at 2015

Zusätzlich bedingen die demografischen Veränderungen in der Südoststeiermark, wie z.B. der Wandel der Altersstruktur (Abb. 3 zeigt die derzeitige altersmäßige Verteilung), eine ökonomische Neuorientierung im LEH.

Abbildung 3: Bevölkerung nach Alter im politischen Bezirk Südoststeiermark



Quelle: eigene Darstellung, Stand: 1.1.2015, vgl. Daten www.statistik.at 2015[4]

Alle diese Aspekte erfordern, dass die Geschäftsleitungen von iLEH-Geschäften handeln und neue Wege suchen, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg ihrer Unternehmen langfristig zu gewährleisten. Die Herausforderung im Handel besteht darin, „dass Unternehmen gezwungen sind, permanent fortschrittsfähig zu bleiben und sich immer „neu zu erfinden“, also Innovationen […] hervorzubringen“ (*Reinartz et al.* 2011, S. 54ff, zitiert nach *Zentes et al.* 2012, S. 716). Daraus entstand die Zielsetzung dieser Arbeit.

Die spezifische Problemstellung wurde gewählt, da dem Zusammenhang sozialer Netzwerkbeziehungen und dem unternehmerischen Geschäftserfolg bisher wenig Augenmerk gewidmet wurde. Insbesondere Forschungen über den Einfluss von sozialen Netzwerken auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines iLEH im ländlichen Bereich sind noch ausständig.

[4] Detailliertere Informationen in Anhang 1.

Auch die wissenschaftliche Aufarbeitung des Phänomens „Netzwerk“ unter praktisch-wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist noch dünn gesät (vgl. *Becker et al.* 2011, S. 3).

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Einfluss sozialer Netzwerkbeziehungen von iLEH in der Südoststeiermark darzulegen. Netzwerkbeziehungen, welche durch Franchisesysteme von Konzernen vorgegeben sind, bleiben unberücksichtigt.
Die Arbeit gibt einen auf Fachliteratur beruhenden Überblick über soziale Netzwerkbeziehungen und deren ökonomische Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. Da Fachliteratur in Bezug auf soziale Netzwerke im LEH sehr rar ist, bleibt der Theorieteil allgemein gehalten.
Durch qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten wird ein Praxisbezug zu iLEH-Geschäften in der Südoststeiermark hergestellt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sollen die Bedeutung von sozialen Netzwerkbeziehungen für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von iLEH-Geschäften aufzeigen, aber auch über auftretende Interdependenzen informieren.

Zur Erreichung der Forschungsziele werden primär die im Folgenden dargestellten Fragen in den Mittelpunkt der Untersuchungen gestellt.

1.3 Forschungsfragen

Die Forschungsfragen untergliedern sich in die Hauptforschungsfrage, sowie zwei theoretische Subforschungsfragen und zwei empirische Subforschungsfragen, welche den Themenbereich weiter eingrenzen.

Hauptforschungsfrage:

Wie gestaltet sich ein erfolgreiches soziales Netzwerk für den inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel in der Südoststeiermark?

Theoretische Subforschungsfragen:

1. Wie können soziale Netzwerke aufgebaut werden?
2. Warum können soziale Netzwerke den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitglieder langfristig fördern?

Empirische Subforschungsfragen:

3. Wie gestaltet sich die Zukunft der sozialen Netzwerkbildung bzw. sozialen Netzwerkpflege?
4. Wie können soziale Netzwerke den ökonomischen Erfolg des iLEH in der Südoststeiermark fördern?

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, werden nachfolgende Erhebungs- und Auswertungsmethoden angewandt.

1.4 Erhebungsmethoden und Auswertungsmethode

Um Fachwissen für diese Arbeit zu erlangen, wurden für Literaturrecherchen Fachbücher, Fachzeitschriften und das Internet herangezogen.

Ferner wurden 11 qualitative Face-to-Face-Interviews mittels teilstrukturiertem Fragebogen durchgeführt. „Das Tiefen- oder auch Intensivinterview ist ein wichtiges Instrument der psychologischen Forschung mit dem Ziel, genauere Informationen vom Befragten aus dessen Perspektive und in seiner Sprache zu bekommen“ (*Ebster /Stalzer* 2013, S. 199).

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgt nach der Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015), da sie offen für empirisch begründete Kategorien ist. Diese Methode von *Mayring* eignet sich als qualitative Inhaltsanalyse mit quantifizierbaren Elementen besonders für umfassendes Textmaterial, welches strukturiert

analysiert werden kann (vgl. *Lamnek* 1995, S. 207; vgl. *Hienerth et. al.* 2009, S. 131*).*

Die Zusammenführung von Theorie und Empire ermöglicht eine qualitative Forschung.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Kapitel 1 widmet sich der Einführung in das Forschungsthema, Erläuterungen der Problemstellung, der Zielsetzung und den Forschungsfragen. Die theoretischen und empirischen Erhebungs- und Auswertungsmethoden werden vorgestellt und der Aufbau der Arbeit dokumentiert.

Zunächst werden in Kapitel 2 wichtige Begriffe wie soziale Netzwerke, soziales Kapital, soziale Netzwerkanalyse und Erfolg aufgrund von Fachliteratur erörtert.

Das Kapitel 3 konzentriert sich auf den theoretischen Teil dieser Arbeit, welcher mangels spezieller Fachliteratur über soziale Netzwerke im LEH allgemein gehalten wurde. Das Kapitel startet mit einer Einführung zum Thema Netzwerke. Weiters wird der Zusammenhang der menschlichen Bedürfnisbefriedigung und sozialer Netzwerke erläutert. Anschließend liegen der Fokus auf dem sozialen Kapital, den Strukturen und der Visualisierung bzw. die Analysemethoden sozialer Netzwerke. Ferner folgt ein Abschnitt über die Erfolgsdeterminanten sozialer Netzwerke. Abschließend wird die Theorie reflektiert und die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Im Fokus von Kapitel 4 steht die Empirie. Zunächst die Qualität dieser Arbeit sichergestellt. Diese stellt neben der Abhandlung der Fachliteratur ein wesentliches Fundament der vorliegenden Arbeit dar. Anknüpfend werden die Erhebungsmethoden, sowie der Interviewleitfaden, das Sampling und die Auswertungsmethoden dokumentiert. Darauf folgen die Ergebnisse/Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit. Der Verknüpfung der Theorie und der Empirie wurde der

Abschnitt 4.5 gewidmet. Den Abschluss bildet die Beantwortung der beiden empirischen Subforschungsfragen.

Kapitel 5 bildet den Abschluss dieser Arbeit. Zuerst erfolgt die Conclusio und anschließend wird die Hauptforschungsfrage beantwortet. Ein Ausblick und die Anregung zu weiteren Forschungen in diesem Themenbereich bilden den Abschluss dieser Arbeit.

2 Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden die Begriffe soziale Netzwerke, soziales Kapital und Netzwerkanalyse definiert, wobei eine exakte Abgrenzung, aufgrund der vielfältigen Verwendung in der Alltagssprache mancher Begrifflichkeiten, schwer möglich ist.

2.1 Soziale Netzwerke

Der Begriff Netzwerk wird umgangssprachlich zumeist mit dem Computernetzwerk in Verbindung gebracht. Diesbezügliche Begrifflichkeiten werden ausgespart, da sie für die Themenstellung dieser Arbeit keine Relevanz haben.

Die erste Definition der sozialen Netzwerke ist unter den Autoren die gebräuchlichste, darauf folgt die Begriffserklärung der Netzwerkanalysten und in Abbildung 4 sind Definitionen verschiedener Autoren aufgelistet.

„Ein soziales *Netzwerk* ist, einer häufig zitierten Definition zufolge, „a specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be sued to interpret the social behavior of the actors involved“ (*Mitchell* 1969, S. 2; vgl. *Tichy et al*. 1979, S. 507;

Alba 1982, S. 40; *Lincoln* 1982, S. 2, zitiert nach *Sydow* 1995, S. 78; vgl. *Marquardsen* 2012, S. 68).
Somit erfolgt eine Fokussierung des Begriffes der Netzwerke auf soziale Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren. Diese Beziehungen können nach Intensität (z.B. Interaktionshäufigkeit), Form (z.B. Dauer und Enge der Beziehung) und Inhalt (z.B. Emotionen, Informationen, Dienstleistungen) kategorisiert werden; wobei Form und Intensität die Netzwerkstruktur begründen (vgl. *Burt* 1980, S. 80-83; *Alba* 1982, S. 42f, zitiert nach *Sydow* 1995, S. 78; vgl. *Barnes* 1954, o.S. aus *Marquardsen* 2012, S. 68).

Akteure von sozialen Netzwerken können „aus einzelnen Individuen, Gruppen, Abteilungen oder ganzen Unternehmen bestehen“ (*Bachinger* / Pechlaner 2011, S. 4; vgl. *Sydow* 1995, S. 78).

„Formal ist ein Netzwerk definiert als ein Graph aus einer endlichen Masse an Knoten und Kanten zwischen ihnen. Ein soziales Netzwerk ist dann ein Netzwerk, dessen Knoten soziale Akteure (Personen, Gruppen) sind und dessen Kanten die Verhältnisse der Akteure zueinander bilden“ (*Kecskes / Wolf* 1996, S. 34, zitiert nach *Euler* 2006, S. 71).

Abbildung 4 zeigt einen Definitionsüberblick der Netzwerke von verschiedenen Autorinnen und Autoren sowie als Ergänzung aus dem Gabler Wirtschaftslexikon und dem Duden. Dennoch erhebt die Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Abbildung 4: Definitionen für soziale Netzwerke

Literaturangaben	**Begriffsdefinitionen**
www.duden.de 2016	Netzwerk wird u. a. als „Gruppe von Menschen, die durch gemeinsame Ansichten, Interessen o. Ä. miteinander verbunden sind“ definiert.
Ricken / Seidl 2010 S. 42; vgl. *Borgatti / Foster* 2003, S. 992	„Bei einem sozialen Netzwerk handelt es sich um ein Set von Akteuren, welche durch ein Set von Beziehungen miteinander verbunden sind.“
	Fortsetzung auf nächster Seite

Forstsetzung Abbildung 4	
Literaturangaben	**Begriffsdefinitionen**
De Blasi 2015, S. 17	„Jedes komplexe Beziehungsgeflecht kann als Netzwerk verstanden und entsprechend dargestellt und analysiert werden.“
vgl. *Zentes et al.* 2012, S. 736	Der Begriff Netzwerk steht für arbeitsanteilig, inter-organisationaler Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen mit dem Ziel eine Wertschöpfungspartnerschaft zu bilden.
Macharzina / Wolf 2012, S. 508	„Im organisatorischen Sinn ist ein *Netzwerk als ein Beziehungsgefüge aus relativ selbstständigen Einheiten (Personen, Gruppen) zu bezeichnen, die durch gemeinsame Werte verbunden sind.“*
http://wirtschaftslexikon.gabler.de 2015	Netzwerke sind ein „System von miteinander in über reine marktbezogene Beziehungen hinausgehend verbundenen Akteuren als Zwischenform von Markt und Hierarchie. Die Struktur eines Netzwerks wird durch das Verhalten, die Interdependenz, die Intensität der Kopplung und die Macht der Akteure bestimmt. Des weiteren [sic!] kann man Netzwerke hinsichtlich der Zielsetzung und des Grades der Formalität sowie der räumlichen Anordnung unterscheiden (kreatives Milieu, Industriedistrikt).“
De Blasi 2015, S. 16	„Netzwerke stellen in all jenen Situationen ein vorteilhaftes Koordinationsmechanismus dar, in denen ein persönliches und vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Interaktionspartnern gefragt ist. […] Das konstitutive Element eines Netzwerkes ist das in den Netzwerkbeziehungen eingebettete soziale Kapital, wie es beispielsweise im Vertrauen zwischen den einzelnen Mitgliedern des Netzwerkes zum Ausdruck kommt. Der Ressourcenaustausch erfolgt hier nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit bzw. Reziprozität.“

Quelle: eigene Darstellung

Diese Masterarbeit schließt sich den Begriffsdefinitionen von *Mitchell* (1969, S. 2), *Ricken / Seidl (*2010, S. 42) und *Macharzina / Wolf* (2012, S. 508) insofern an, da sie die Menschen als Akteurinnen und Akteure und deren Beziehungen zueinander in den Mittelpunkt der sozialen Netzwerkbeziehungen stellt. Akteurinnen und Akteure von sozialen Netzwerken zielen in erster Linie auf den

Ressourcenaustausch (z.B. Kompetenzaustausch) ab und nicht auf den Wettbewerb untereinander (vgl. *Teller / Longmuß* 2007, S. 17).

Da soziales Kapital eine wichtige Ressource, welches in sozialen Netzwerken eingebettet ist (vgl. *De Blasi* 2015, S. 17), darstellt, erfolgt diese Begriffsdefinition als Nächstes.

2.2 Soziales Kapital

Haug (1997, S. 9) stellt in ihrem Arbeitspapier über soziales Kapital fest, dass es keine einheitliche Begriffsdefinition gibt (vgl. *Euler* 2006, S. 15).
Abbildung 5 zeigt einen Streifzug der Begriffsdefinitionen für soziales Kapital. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber, dass bis dato keine Vereinheitlichung des Begriffes erfolgte.

Obwohl in der Netzwerkforschungs-Literatur die Begriffe Soziales Kapital und Sozialkapital gleichwertig verwendet werden, findet in dieser Arbeit der Begriff soziales Kapital Anwendung.

Abbildung 5: Definitionen für soziales Kapital

Literaturangaben	**Begriffsdefinitionen**
Bourdieu 1983, S. 191 und 2015, S. 63	„Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder, anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen.“
Baker 1990, S. 619 mit Bezug auf *Coleman* 1988, S. 100f vgl. Sydow 1995, S. 1	„Social capital is a resource that actors derive from specific social structure and then use to pursue their interests; it is created by changes in the relations among actors.” Laut *Coleman* (1988) ist soziales Kapital eine Ressource aus individuellen sozialen Strukturen, wo Akteure ihre Interessen verfolgen.
	Fortsetzung auf nächster Seite

Forstsetzung Abbildung 5	
Literaturangaben	**Begriffsdefinitionen**
Glaeser et al. 2001, S. 4	"We define individual social capital as a person's social characteristics – including social skills, charisma, and the size of his Rolodex – which enables him to reap market and non-market returns from interactions with others."
Gulas 2007, S. 94	„Sozialkapital zu besitzen heißt nicht nur, sozialen Gruppen anzugehören, sondern auch über viele soziale Beziehungen zu verfügen, also in ein Netzwerk eingebettet zu sein, das ganz bestimmte Struktureigenschaften aufweisen muss. Dazu gehört v.a. die Diversität der Relationen, denn je unterschiedlicher die „sozialen Welten" sind, zu denen man Beziehungen hat, desto unterschiedlicher und reichhaltiger sind auch die zugänglichen materiellen und symbolischen Ressourcen."
Offe / Fuchs 2001, S. 419	"Schließlich besteht die wichtigste Komponente von Sozialkapital im Niveau des tatsächlichen Engagements der Bürger einer Gesellschaft in informellen Netzwerken oder formellen Vereinigungen."
Putnam 2000, S. 19 *Badura et al*. 2008, S. 9; vgl. *Putnam / Goss* 2001, S. 22	"Social capital refers to connections among individuals, social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them." Sozialkapital bezeichnet "Verbindungen zwischen Individuen sozialer Netzwerke und die in ihnen geltenden Normen der Gegenseitigkeit und der Vertrauenswürdigkeit."
Katzmair / Mahrer 2011, S. 88	Soziales Kapital „ergibt sich aus dem gegenseitigen Kennen und Anerkennen im sozialen Beziehungsnetzwerk. Es symbolisiert die Bereitschaft zur Kooperation und basiert auf Vertrauen".

Quelle: eigene Darstellung

In dieser Arbeit wird soziales Kapital in Anlehnung an *Bourdieu* (1983, S. 191 und 2015, S. 63) und *Putnam* (2000, S. 19), als Ressource basierend auf Vertrauen und Kooperation der Akteurinnen und Akteure innerhalb sozialer Netzwerke verstanden.

Die soziale Netzwerkanalyse ermöglicht, die Zusammenhänge von Beziehungen zu erforschen. Daher folgt diese Begrifflichkeit.

2.3 Soziale Netzwerkanalyse

Anfänge der Netzwerkanalyse fanden im letzten Jahrhundert zwar statt, dennoch ist sie ein relativ junges Wissenschaftsfeld. Als Besonderheit der Netzwerkforschung ist zu erwähnen, dass „der Beziehungskontext, die Beziehungsstruktur in die Analysen miteinbezogen wird“ (*Stegbauer* 2008, S. 11).
In Abbildung 6 werden ausgewählte Erklärungsansätze für Netzwerkanalyse chronologisch aufgelistet.

Abbildung 6: Was ist das Ziel der Netzwerkanalyse?

Sydow 1995, S. 121	Die Netzwerkanalyse zielt auf die Erfassung sozialer Beziehungen, die Identifikation etwaiger Muster sowie auf die Analyse ihrer Voraussetzungen und Folgen.“
Freeman 2004, S. 3, zitiert nach *Vyborny / Maier* 2008, S. 402f	„Netzwerkanalyse setzt es sich zum Ziel, Strukturen in Beziehungen aufzudecken und zu erforschen. Die Hauptmerkmale der Netzwerkanalyse gründen auf der Analyse empirischer Daten, der Interaktion von Akteuren, Visualisierung und mathematischen Modellen.“
vgl. *Gulas* 2007, S. 94	Die soziale Netzwerkanalyse stellt ein Instrument dar, welches den Begriff des Sozialkapitals, wie es Bourdieu definiert, operationalisiert und dadurch empirisch untersuchbar macht. Während Bourdieu den Gruppenaspekt des Sozialkapitals betont, stellt die soziale Netzwerkanalyse den Beziehungsaspekt in den Vordergrund.
Klocke 2011, S. 171	„Die Soziale [sic!] Netzwerkanalyse untersucht die sozialen Beziehungen zwischen Akteuren. Ihr Hauptziel ist es, Muster von Beziehungen zwischen den Akteuren heraus zu arbeiten [sic!]. Die untersuchten Beziehungsmuster können z.B. den Austausch von Informationen und Waren, die Ausübung von Einfluss oder Verbindungen anderer Art darstellen.“

Quelle: eigene Darstellung

Diese Masterarbeit schließt sich der Definitionen von *Sydow* (1995) und *Klocke* (2011) an, da die Analyse sozialer Beziehungen in sozialen Netzwerken für Unternehmen wertvoll erscheint.

Es folgt die Begriffserklärung von Erfolg, da dieser im wirtschaftlichen Alltag stets präsent (vgl. *Knop* 2009, S. 43) und in Bezug auf soziale Netzwerke relevant ist.

2.4 Erfolg

Im wirtschaftlichen Sinn bedeutet Erfolg „… das i.d.R. in monetäre Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens, ermittelt durch die Erfolgsrechnung“ (http://wirtschaftslexikon.gabler.de 2015). Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Erfolg als „positives Ergebnis einer Bemühung; Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“ (www.duden.de 2016) verstanden. *Meyer / Lorenz* (2002, S. 47) bezeichnen diese Formulierungen als wertneutral, „üblicherweise wird allerdings von einem positiven Ergebnis ausgegangen“ (vgl. *Knop* 2009, S. 43).

Eine Erfolgsmessung eines Netzwerkes kann mittels Gewinn- und Verlustrechnung erfolgen, jedoch ist eine objektive Berechnung aufgrund der fehlenden Zuordenbarkeit der Umsatzsummen nicht möglich. Als Alternative kann ein Netzwerk als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die gemeinsamen Ziele der Netzwerkmitglieder erreicht oder zumindest - subjektiv gesehen - Vorteile aus dem Netzwerk generieren können (vgl. *Meyer / Lorenzen* 2002, S. 51f, zitiert nach *Knop* 2009, S. 43f).

Darum gilt - in dieser Arbeit in Anlehnung an *Knop* 2009, S. 43f - ein soziales Netzwerk als erfolgreich, wenn nach subjektivem Empfinden der Akteurinnen und Akteure eine qualitative (z.B. höhere Kundenzufriedenheit) und quantitative (z.B. höhere Absatzzahlen, höherer Gewinn) Steigerung im Unternehmen erreicht wurde.

Nach Abklärung der Begrifflichkeiten folgt nun der Theorieteil, indem die Literatur erörtert, reflektiert und die Subforschungsfragen beantwortet werden.

3 Theorieteil mit Reflexion der Literatur und Beantwortung der Subforschungsfragen

Für die Netzwerkforschung ist ein Netzwerk „a specific type of relation linking a defined set of persons, objects or events“ (*Wasserman / Faust* 1994, S. 17, zitiert nach *Bachinger / Pechlaner* 2011, S. 4). „Es wird keine Aussage zu bestimmten Strukturen, Ziele oder Grenzen von Netzwerken getroffen. [...]: Die Grenzen eines Netzwerkes sind objektiv nicht festgelegt. Sie werden je nach Forschungsinteresse oder logischen Erfordernissen individuell festgelegt“ (*Renz* 1998, o.S., zitiert nach *Bachinger / Pechlaner*. 2011, S. 4).
Deshalb gleicht kein Netzwerk dem anderen.
Soziale Netzwerke sind wichtige Hilfsmittel zur Identifikation von Wissensträgern und Wissensquellen. Sie zeichnen sich durch ein gemeinsames Basisinteresse der Akteurinnen und Akteure, sowie konsequente Personenorientierung, der Freiwilligkeit und dem Tauschprinzip der Mitglieder aus. „Die Kommunikation in Netzwerken folgt damit radikal anderen Gesetzmäßigkeiten als Prozesse des geregelten Informationsaustausches in hierarchisch gegliederten Unternehmen“ (vgl. *Boos et al.* 1994, o.S., zitiert nach *Probst et al.* 2010, S. 83).

„Netzwerke verfolgen ein gemeinsames Ziel der Akteure“ (*Dickinson* 2003, S. 276, zitiert nach *Bachinger / Pechlaner* 2011, S. 5).

Soziale Netzwerke unterscheiden sich in ihrer Beziehungsqualität zwischen den Akteurinnen und Akteuren, ihrem räumlichen Umfeld und ihren Koordinationsmechanismen. Diese auffällige Individualität macht Netzwerke so wertvoll. Soziale Netzwerke generieren Wettbewerbsvorteile, welche eine hohe Nachhaltigkeit aufweisen und kaum nachzuahmen sind (vgl. *Gulati et al.* 2000, S. 207, zitiert nach vgl. *Bachinger / Pechlaner* 2011, S. 4).
„Beziehungsqualitäten determinieren die Qualität des Gesamtnetzwerks: „it is the relationships that give a network its strength, its capacity to work collectively“ (*Mandell / Keast* 2008, S. 729, zitiert nach *Bachinger / Pechlaner* 2011, S. 5).

Je nach den Entstehungsgründen bzw. den Bedürfnissen der Netzwerke kann zwischen formellen und informellen Gruppen differenziert werden. „Rational organisierte, bewußt [sic!] geplante und eingesetzte Gruppen werden als formell oder formal bezeichnet. Die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder sind extern vorgegeben und normiert“ (*Staehle* 1999, S. 269). Informelle Gruppen sind z.T. spontane und ungeplante, aber längerfristige Kontakte. Stehen bei formellen Gruppen die Effizienzüberlegungen der Organisation im Mittelpunkt, so stehen bei informellen Gruppen die Bedürfnisse, wie z.B. soziale Kontakte, Sicherheit usw. im Vordergrund (vgl. *Staehle* 1999, S. 269).

„Menschen brauchen Menschen, um sich gegenseitig zu motivieren, um ihre kreativen Kräfte freizusetzen und um ihr Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und Anerkennung zu befriedigen und um Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu bewältigen, die sie allein nicht erreichen oder bewältigen könnten“ (*Badura et al.* 2008, S. 8).

Daher widmet sich der nächste Abschnitt den Zusammenhängen der sozialen Netzwerke und der Bedürfnisbefriedigung des Menschen.

3.1 Bedürfnisbefriedigung durch soziale Netzwerke

Jeder Mensch ist in verschiedenste Arten von Netzwerken eingebettet.
Sein berufliches und privates Verhalten hängt von der Qualität dieser sozialen Beziehungen ab. Soziale Beziehungen, welche als vertrauensvoll, positiv und unterstützend erlebt werden, beeinflussen die Motivation, Emotionen sowie die Lebensqualität und die Lebensdauer. Feindselige oder konfliktbeladene soziale Beziehungen belasten und haben negative Einflüsse auf das Verhalten. Die Motivation und die Lebensqualität sinken. Somit nimmt die Qualität der Beziehungen einen zentralen Stellenwert ein (vgl. *Badura* et al. 2008, S. 32-34).

Bereits 1954 hat der Psychologe Abraham Maslow die Bedürfnishierarchie der Menschen abgebildet (vgl. *Staehle* 1992, S. 125). „Das Konzept von Maslow

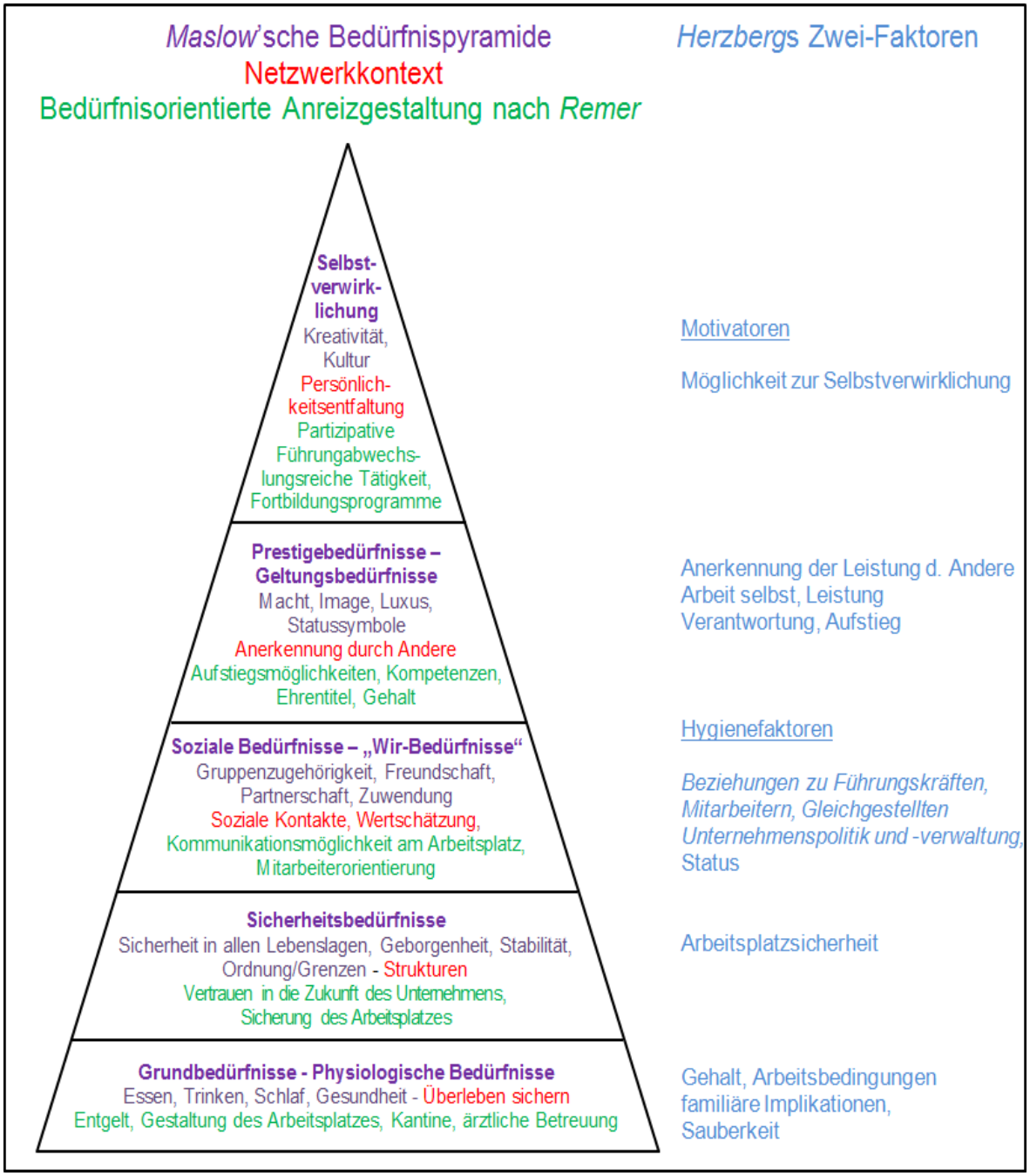
postuliert biologisch bedingte, in einem hierarchischen Stufenbau angeordnete Basisbedürfnisse, die allen Menschen eigen sind“ (*Mayrhofer et. al.* 2015, S. 79). Die Pyramide gliedert sich in Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Prestigebedürfnisse und Selbstentfaltungsbedürfnisse.
In jeder Stufe dieser Bedürfnispyramide können Bedürfnisse in Kontext mit Netzwerkbeziehungen gesetzt werden, wie Abbildung 7 veranschaulicht. So sichert die Zugehörigkeit zu Netzwerken das Überleben (Familiennetzwerk) und gibt Strukturen vor. Durch soziale Kontakte in Netzwerkbeziehungen erhält die Akteurin oder der Akteur Wertschätzung bzw. Anerkennung und kann dadurch seine Persönlichkeit entfalten.

Erweitert wird die Maslow’sche Bedürfnispyramide in Abbildung 7 um die Arbeitsmotivationstheorien von Remer und Herzberg, da diese Zusammenhänge zu Netzwerken und deren Akteurinnen und Akteuren aufweisen.
Remer hat 1978 die Maslow‘sche Bedürfnishierarchie um bedürfnisorientierte Anreizgestaltung für die Erwerbstätigkeit ergänzt (vgl. *Staehle* 1992, S. 125f) und Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie geht bei der Arbeitsmotivation von der Existenz der Satisfaktoren[5] (Motivatoren) und Dissatisfaktoren[6] (Hygienefaktoren) aus (vgl. Scholz 2014, S. 1082).

Ferner fand *McClelland* vier handlungsleitende Motive der Menschen, diese sind Zugehörigkeit, Macht, Streben nach Leistung und Vermeidung. Die Motive Macht und Zugehörigkeit zeigen Zusammenhänge zu Netzwerkbeziehungen. Machtstreben ist ein Versuch, Überlegenheit gegenüber anderen Personen zu realisieren, wo hingegen Zugehörigkeitsgefühle den Wunsch nach Sicherheit in einer Gruppe ausdrücken (vgl. *Scholz* 2014, S. 1086).

[5] Satisfaktoren (Motivatoren) können unbegrenzt motivieren (vgl. *Scholz* 2014, S. 1083).
[6] Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren) wirken beschränkt als Leistungsanreiz, können jedoch Demotivationsgründe beseitigen (vgl. *Scholz* 2014, S. 1082).

Abbildung 7: Bedürfnispyramide nach *Maslow*, Netzwerkkontext, ergänzt um *Remers* bedürfnisorientierte Anreizgestaltung und *Herzbergs* Zwei-Faktoren



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung der Bedürfnispyramide nach *Maslow* 1970, vgl. *Meffert et. al.* 2015, S. 117; ergänzt um vgl. *Remer* 1978, S. 123, zitiert nach *Staehle* 1992, S. 126 und ergänzt um vgl. *Herzberg*[7] 1966, S. 95-196, zitiert nach *Scholz* 2014, S. 1082[8]

[7] Weiterführende Literatur in *Herzberg et. al. (*2010): The Motivation to Work, S. 44-50 und *Knop (*2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, S. 62f.

[8] Vergleiche dazu auch *Zentes et al.* (2012): Handelsmanagement, S. 792-793.

Akteurinnen und Akteure bringen Ressourcen in soziale Netzwerke ein. Diese werden oft als Kapital bezeichnet. Demgemäß werden die Ressourcen sozialer Netzwerke genauer definiert.

3.2 Die Ressourcen bzw. das Kapital sozialer Netzwerke

Der Handel hat zum Ziel, die Bedürfnisse Dritter zu befriedigen (vgl. *Tietz* 1993, S. 1; vgl. *Zentes et al.* 2012, S. 1*).* Soziale Netzwerke helfen dieses Ziel zu erreichen, da sie Ressourcen in Form von Kapital enthalten (vgl. *Katzmair / Mahrer* 2011, S. 30).

Bourdieu hat den Begriff des Kapitals in folgende drei Gruppen unterteilt:

- *Ökonomisches Kapital* ist geradewegs und direkt in Geld konvertierbar (z.B. Eigentumsrecht).
- *Kulturelles Kapital* braucht bestimmte Voraussetzungen, um in ökonomisches Kapital konvertierbar zu sein (z.B. akademische Titel).
- *Soziales Kapital* ist das Kapital der sozialen Verpflichtungen oder „Beziehungen“ und kann ebenfalls in ökonomisches Kapital konvertiert werden (z.B. gegenseitige Hilfe von Adeligen aufgrund der Zugehörigkeit zu diesem Stand)

(vgl. *Bourdieu* 2015, S. 52f).

Wie aus den Definitionen in Kapitel 2.2 ersichtlich, setzen Investitionen in soziales Kapital Beziehungsarbeit voraus. Soziales Kapital ist demnach eine Ressource, „die durch ihren Einsatz zunimmt und sich durch die Nichtnutzung verringert“, wobei die reziproken[9] Beziehungen der Akteure auf freiwilligen Verpflichtungen basieren (*De Blasi* 2015, S. 24).

„Der Umfang des Sozialkapitals, das der Einzelne besitzt, hängt demnach sowohl von der Ausdehnung des Netzes von Beziehungen ab, die er tatsächlich mobilisieren kann, als auch von dem Umfang des (ökonomischen, kulturellen oder

[9] „Reziprozität, die Gegenseitigkeit beim Erbringen von Leistungen ist nicht nur von den Beziehungsformen abhängig - Reziprozität kann auch als die vielleicht wichtigste Grundregel zur Stiftung von Beziehungen angesehen werden“ (*Stegbauer* 2011, S. 18).

symbolischen) Kapitals, das diejenigen besitzen, mit denen er in Beziehung steht“ (*Bourdieu* 1983, S. 192 und 2015, S. 64; vgl. *Jansen* 1999, S. 22).

Granovetter definiert die Stärke von sozialen Beziehungen wie folgt: „The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie. Each of these is somewhat independent of the other, though the set is obviously highly intracorrelated” (*Granovetter* 1973, S. 1361). Demnach basieren die sozialen Beziehungen auf der Höhe der investierten Zeit, der Emotionalität, des Vertrauens und der Gegenleistung.
*Granovetter*s (1974) Netzwerkstudie[10] zur beruflichen Mobilität zeigte die sogenannte Stärke schwacher Beziehungen. Eine „weak tie“ ist eine relativ schwache Beziehung, z.B. ein flüchtiger Bekannter. „Strong ties“ sind starke bzw. enge Beziehungen zu Personen. Die Studie sollte die Frage, über welche Informationskanäle Personen Informationen über offene Stellen bekommen, klären. Als ein Ergebnis der Studie zeigte sich, dass Stellensuchende über Informationen von einem „weak tie“ bessere Chancen haben eine offene Stelle zu finden. Informationen von „strong ties“ haben Betroffene meist ohnehin schon erhalten. (vgl. *Jansen* 2006, S. 106).

„Netzwerke entfalten dann ihr Potenzial, wenn die Quantität der Beziehungen und die Intensität des zur Verfügung stehenden sozialen Kapitals in Balance sind. […] Zu viele Beziehungen lassen sich mit zu wenig sozialem Kapital nicht aufrechterhalten. Zu wenige Beziehungen machen die Investition von sozialem Kapital sinnlos“ (*Katzmair / Mahrer* 2011, S. 89).

„Obwohl also das Sozialkapital nicht unmittelbar auf das ökonomische und kulturelle Kapital eines bestimmten Individuums oder auch der Gesamtheit derer, die mit ihm verbunden sind, reduziert werden kann, ist es doch niemals völlig unabhängig davon; […] übt das Sozialkapital einen Multiplikatoreffekt auf das tatsächlich verfügbare Kapital aus“ (*Bourdieu* 1983, S. 192 und 2015 S. 64).

[10] Zusätzliche Informationen zur „*Granovetters* klassischer Studie zur Jobsuche“ (1974, 2. Auflage 1995) in *Jansen* (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse, S. 243–245; *Bögenhold / Marschall* (2008): Metapher, Methode, Theorie. Netzwerkforschung in der Wirtschaftssoziologie, S. 393 und *Holzer* (2009): Netzwerktheorie, S. 257f).

Zum Beispiel multiplizieren Expertinnen- und Expertennetzwerke das Sozialkapital der Akteurinnen und Akteure, da sie netzwerkübergreifend agieren. Die im Netzwerk zirkulierenden Informationen bieten ihren Mitgliedern Wissensvorsprünge. Durch das gegenseitige Vertrauen, welches durch die persönliche Bekanntschaft aufgebaut und gestärkt wird, gestaltet sich der Kommunikationsstil im Netzwerk informell und direkt. Dazu muss jedes Mitglied sein für die anderen externes Wissen ins System einbringen. Durch das polyzentrische Gebilde dieser Netzwerke bestehen sie auch nach dem Ausscheiden einzelner Personen weiter (vgl. *Probst et al.* 2010, S. 83).
Für Aspirantinnen und Aspiranten von Netzwerken ist daher die Frage nach den eigenen Ressourcen, welche sie Netzwerken zur Verfügung stellen können, interessant (vgl. *Katzmair / Mahrer* 2011, S. 89).

Es folgen die Strukturansätze sozialer Netzwerke, da diese die Verhaltensweisen der Akteurinnen und Akteure erklären.

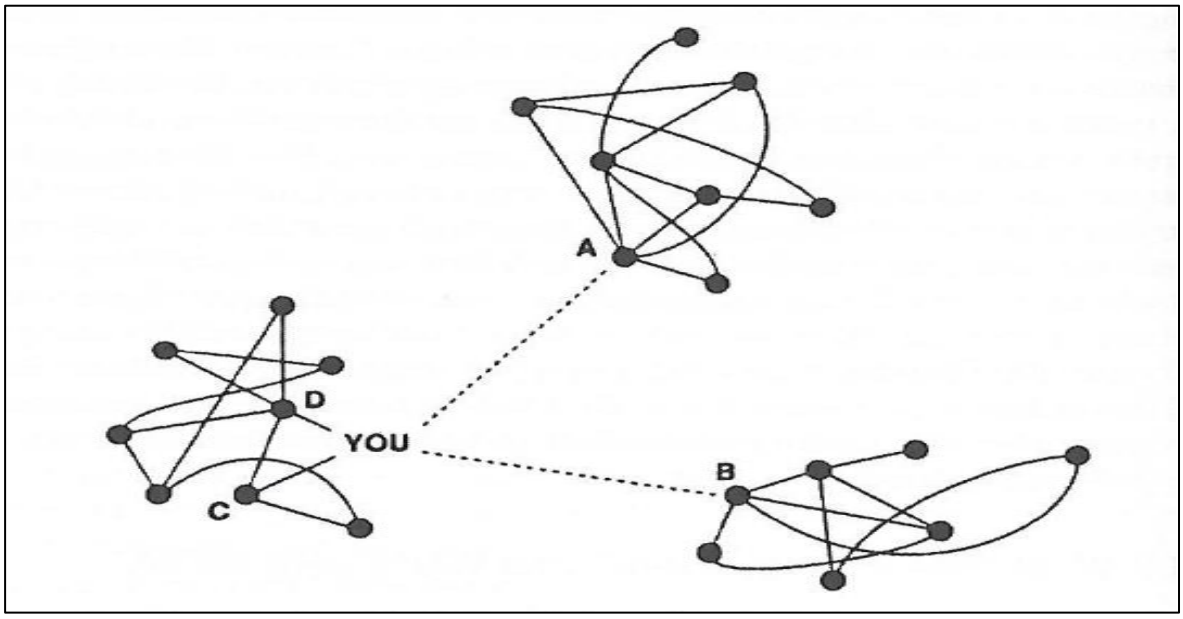
3.3 Strukturen sozialer Netzwerke

„Die strukturellen Eigenschaften eines Netzwerkes sind das Ergebnis der Interaktionsprozesse, […]. Sie beschreiben das Verhalten der Akteure und determinieren den Ressourcen- und Informationsfluss und damit die Handlungspotentiale der Akteure eines Netzwerkes. Die Struktur eines Netzwerkes beeinflusst entsprechend auch die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von wissensintensiven Organisationen“ (*De Blasi* 2015, S. 54; vgl. *Fischbach et al.* 2008, S. 335).

In „Structural Holes“ beschreib *Burt* (1992) „die soziale Struktur von (wirtschaftlichem) Wettbewerb“ (*Bögenhold / Marschall* 2008, S. 395). „Structural Holes“ sind als Löcher in sozialen Verbindungen zu verstehen oder anders ausgedrückt nicht jedes Netzwerkmitglied hat zu jeder Akteurin bzw. jedem Akteur direkten Kontakt. Durch diese neuen Informationsasymmetrien bilden „structural holes“ wichtige Wettbewerbsvorteile (vgl. *Bögenhold / Marschall* 2008, S. 395).

Abbildung 8 zeigt strukturelle Löcher und „weak ties“ sozialer Netzwerke (vgl. dazu in Kapitel 3.2 die Erläuterungen von *Granovetter* 1973, S. 1361). Die Diversifizierung der eigenen Bezugsgruppen als Informationslieferanten eröffnet relative Freiheiten von Zwängen und unternehmerische Handlungspotentiale. Der Akteurin bzw. dem Akteur (YOU) stehen verschiedenartige Interessen der anderen Netzwerkmitglieder zur Verfügung und sie bzw. er kann diese bewusst wahrnehmen. Sie bzw. er unterliegt aber keinerlei Zwang, da sie bzw. er keiner Gruppe verbindlich angehört. Sie bzw. er agiert vielmehr als Vermittlerin bzw. Vermittler, sogenannter Broker, zwischen den Akteurinnen und Akteuren (vgl. *Jansen* 2006, S. 187f).

Abbildung 8: Strukturelle Löcher und „weak ties“



Quelle: *Burt* 1992, S. 27 aus *Jansen* 2006, S. 188

„Akteure, die strukturelle Löcher überbrücken, erfahren über ihre direkten Kontakte viele, nicht redundante Informationen schneller als andere. […] Der Akteur ist in den Suchprozessen vieler anderer Akteure präsent, wird ggf. von ihnen angesprochen und erfährt so von neuen Möglichkeiten. Drittens kann er als Unternehmer zwischen den drei Clustern den nur über ihn möglichen Handel organisieren“ (*Jansen* 2006, S. 188f).

Laut *Cross / Parker* (2004, o.S.) „gibt die Kommunikationsstruktur beispielsweise Auskunft über die Diffusionsgeschwindigkeit von Informationen und Wissen in

einem Netzwerk sowie über die Möglichkeit des Zugriffs der einzelnen Mitarbeiter auf das Wissen innerhalb des Netzwerkes“ (*De Blasi* 2015, S. 54; vgl. *Fischbach et al.* 2008, S. 335).

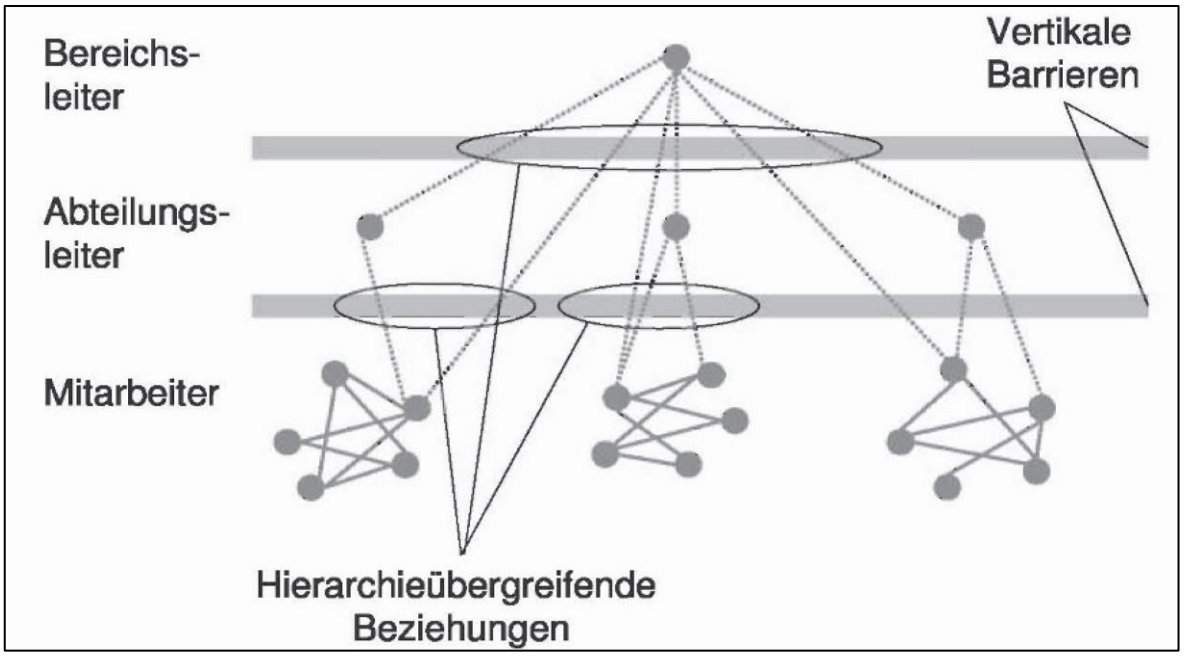
Pöchtrager (2011) unterscheidet bei Ausgestaltung des Interaktionsprozesses folgende Beziehungstypen:

- „Traded interdependences“ – weisen auf einen stark formalen, vertraglich geregelten und meist mit Kompensation verbundenen Wissensfluss zwischen den Akteurinnen und Akteuren hin.
- „Untraded interdependences“ – basieren demgegenüber auf informellen Beziehungen und auf dem Fehlen einer monetären Kompensation“

(vgl. *Pöchtrager* 2011, S. 20*).*

Soziale Netzwerke in Unternehmen können die Barrieren, welche durch räumliche, funktionale und hierarchische Grenzen entstehen, verringern und den Wissenstransfer beschleunigen (vgl. *Cross / Thomas* 2009, S. 43, zitiert nach vgl. *Ricken / Seidl* 2010 S. 102). Abbildung 9 zeigt vertikale und Abbildung 10 horizontale Barrieren in Unternehmen.

Abbildung 9: Vertikale Beziehungsbarrieren in Unternehmen

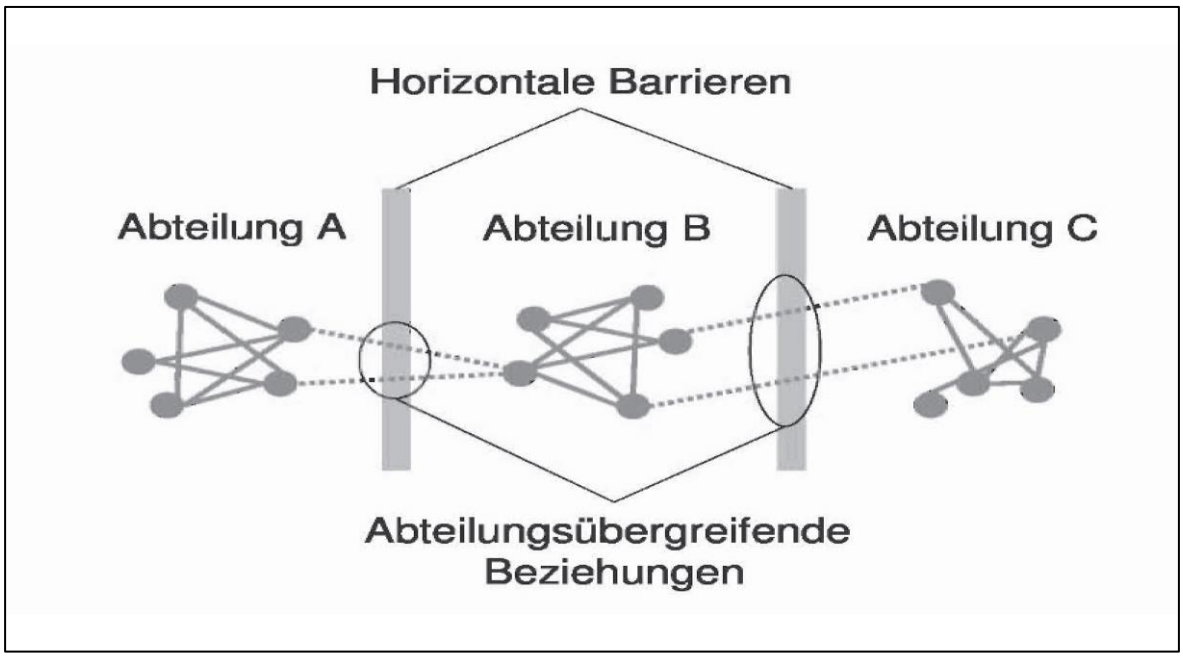


Quelle: *Ricken / Seidl* 2010, S. 99

Zur Überwindung der vertikalen Barrieren (vgl. Abb. 9) ist ein unterstützendes statt eines autoritären Führungsverhaltens angebracht. „Entscheidend ist die Qualität der sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten, ebenso wie zu Gleichgestellten und ihre unterstützenden oder belastenden Konsequenzen“ (*Badura* et al. 2008, S. 16).

Horizontale Barrieren (vgl. Abb. 10) können durch Investition in soziales Kapital überwunden werden. „Ein Unternehmen mit viel Sozialkapital wird durch horizontale Beziehungen gegenseitigen Vertrauens zusammengehalten. Die Mitglieder verkehren miteinander auf der Basis von Selbstdisziplin und Solidarität“ (*Badura* et al. 2008, S. 16).

Abbildung 10: Horizontale Beziehungsbarrieren in Unternehmen



Quelle: *Ricken / Seidl* 2010, S. 98

Durch die perspektivische Betrachtung von Netzwerken werden die Strukturen sozialer Beziehungen, in denen sich der materielle und der symbolische Tausch vollziehen, nachvollziehbar. Soziales Kapital in Form von Beziehungen stellt genauso wie kulturelles und ökonomisches Kapital ein Vermögen der Akteurin bzw. des Akteurs dar und weist ihnen die gesellschaftlichen Hierarchien zu. Soziale Beziehungen sind so gesehen die immaterielle Infrastruktur des gesellschaftlichen Lebens (vgl. *Gulas* 2007, S. 77).

Neben der Struktur eines Netzwerkes hat auch die Größe Einfluss auf das Netzwerkverhalten. Mehr dazu im folgenden Kapitel.

3.4 Netzwerkgröße

Die Größe eines Netzwerkes stellt eine wichtige Determinante in der Netzwerkstruktur dar. Die Interaktionen der Akteure eines Netzwerkes haben folgenschwere Effekte auf soziale Strukturen und Prozesse. In der Arbeit „Individuelles Entscheidungsverhalten in kleinen und großen Gruppen“ kommt *Buchanan* (1965) zum Schluss, dass „die Bereitschaft zur Kooperation in großen Gruppen geringer ist als in kleinen Gruppen“ und definiert es als „Dilemma der großen Zahl“ *bzw.* „large-number dilemma“. Demnach wird die wechselseitige Kooperation durch die Anreizprobleme in größeren Gruppen erschwert (vgl. *Raub* 1987, S. 230f; vgl. *De Blasi* 2015, S. 59).

Zahlreiche empirische Studien untersuchen die Auswirkungen der Netzwerkgröße. So nennt Wheelan (2009) Studien von *Bales* et al. (1951), *Callahan et al.* (1974), *Gentry* (1980) und einige mehr, die bestätigen, dass die Kommunikation zwischen den Mitgliedern mit zunehmender Gruppengröße abnimmt (vgl. *De Blasi* 2015, S. 61).
Studien von *Lundgren / Bogart* (1974) und Seashore (1969) bestätigen die Theorie von Coleman (1990), dass kleinere Netzwerkgruppen mit hoher Kohäsion ein höheres Vertrauensverhältnis, eine höhere Kooperationsbereitschaft sowie das empfundene Gruppengefühl steigern (vgl. *De Blasi* 2015, S. 61; vgl. Wheelan, 2009, S. 247 und Allcott et al., 2007, S. 1).
Studien über die Zusammenhänge von Erfolg und Netzwerkgröße sind nicht eindeutig (vgl. Wheelan, 2009, o.S.). „Während einige Studien die Effizienz kleiner Gruppen betonen (vgl. Gist et al., 1987; Orpen, 1986; Wheelan und McKeage, 1993), kommen andere Studien zu dem Ergebnis, dass größere Netzwerke effizienter arbeiten (Thomas und Fink, 1963; Taylor und Faust, 1952)“ (*De Blasi* 2015, S. 61).

Um die Zusammenhänge in sozialen Netzwerken zu verstehen, bietet die Netzwerkanalyse einen geeigneten Ansatz, deshalb wurde diesem Thema der nächste Abschnitt gewidmet.

3.5 Soziale Netzwerkanalyse

Im Laufe des 20. Jahrhunderts hat sich die Analyse sozialer Netzwerke unter dem Begriff „Social Network Analysis“ (SNA) entwickelt. Die Soziale Netzwerkanalyse beschäftigt sich mit der Einbettung von Individuen in konkrete soziale Beziehungen (vgl. *Holzer* 2009, S. 254).

In der Netzwerkanalyse werden die Beziehungen beliebiger Akteurinnen und Akteure zu anderen Netzwerkmitgliedern betrachtet. Zentrales Anliegen der Netzwerkanalyse ist, das Verhalten der Akteurinnen und Akteure zu verstehen (vgl. *Sydow* 1995, S. 119).

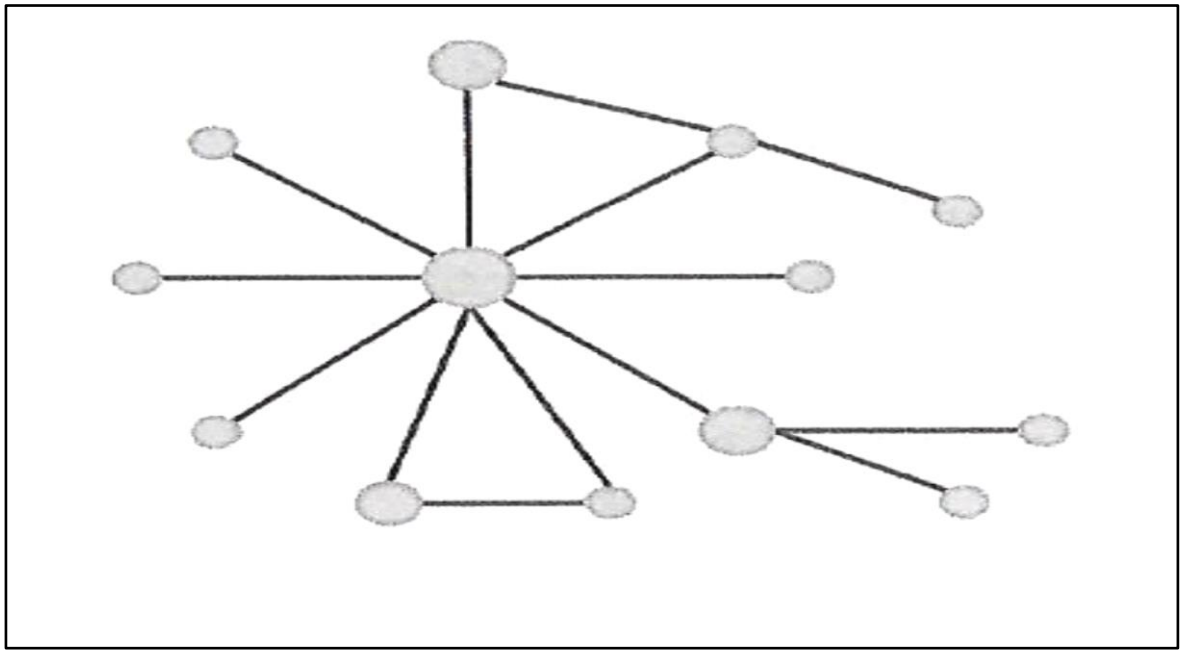
Wie *Scott* (1983) oder *Richardson* (1972) so vertritt auch *Granovetter* (1985) die Position, „dass Handeln – auch ökonomisches Handeln – nur in seiner Einbettung in soziale Beziehungen (social embeddedness) zu verstehen ist“ (*Sydow* 1995, S. 119, vgl. *Tacke* 2011, S. 107). So schreibt *Granovetter* (1985): „A fruitful analysis of human action requires us to avoid the atomization in the theoretical extremes of under- and oversocialized conceptions. Actors do not behave or decide as atoms outside a social context nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations” (*Granovetter* 1985, S. 487).

Durch die Netzwerkanalyse[11] werden Zusammenhänge (siehe Abbildung 12) sichtbar. „Um Verbindungen bzw. einen Graphen zu erhalten, ist es zuvor notwendig, die Problem- oder Fragestellung klar zu formulieren. Darüber hinaus

[11] Computer-Tools, wie z.B. Commetrix (http://www.commetrix.de/ [Stand: 20.05.2016]), helfen bei der Analyse und Visualisierung von Netzwerken (vgl. *Behrendt et al*. 2014, S. 324).

wird bestimmt, welche Akteure zu berücksichtigen sind und wie die zwischen ihnen stehenden Beziehungen definiert werden“ (*Behrendt et al*. 2014, S. 324).

Abbildung 11: Graphendarstellung eines Netzwerkes



Quelle: *Behrendt et al*. 2014, S. 324

3.5.1 Graphen-Theorie und Datenerhebung

Die Graphen-Theorie ist eine allgemein anerkannte mathematische Möglichkeit Netzwerke darzustellen (vgl. *Gulas* 2007, S. 77; vgl. *De Blasi* 2015, S. 17).
Die Graphen-Theorie reduziert komplexe Beziehungsgeflechte konstituierende Elemente und stellt dadurch *„[…] einen analytischen Rahmen zur Untersuchung unterschiedlicher Netzwerkkonfigurationen dar“* (*Knieps* 2007, S. 1, zitiert nach *De Blasi* 2015, S. 17). Ein Netzwerk definiert sich auf einer Menge von „Knoten“ (Akteurinnen und Akteure), zwischen denen eine Menge an „Kanten“ (Beziehungen) bestehen. Durch die Allgemeinheit dieser Definition kann das Modell auf verschiedenste Akteurinnen bzw. Akteure und Beziehungen angewendet werden (vgl. *Gulas* 2007, S. 77f; vgl. Jansen 2006, S. 91; vgl. *Wald* 2008, S. 494).

Um Daten für die Netzwerkanalyse zu erhalten, nennen *Tichy et al.* (1979: S. 510-512) vier Methoden. Sie empfehlen jedoch den gleichzeitigen Einsatz mehrerer

Methoden, um die Vor- und Nachteile der einzelnen abzufedern. Die Methoden sind:

- „die (objektive) Erfassung der formalen Netzwerkposition (positonal anlaysis)
- die (subjektive) Erfassung der zugeschriebenen Netzwerkposition (attributional analysis)
- die Erfassung netzwerkbezogener Entscheidungsprozesse (decisional analysis) und
- die Erfassung der Interaktionen im Netzwerk (interactional analysis)“

(*Sydow* 1995, S. 123f).

Laut *Alba*[12] (1982) erfolgt die Datenerhebung auch mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, der den Akteurinnen und Akteuren des zu untersuchenden Netzwerkes vorgelegt wird. Problembehaftet ist dabei die Abgrenzung des Netzwerkes, deshalb werden die ego-zentrierte Methode oder die Schneeball-Methode bevorzugt (vgl. *Sydow* 1995, S. 123).

Für die Datenanalyse werden relationale oder positionale Methoden verwendet. Die relationale Methode fokussiert auf die direkten Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren. Die positionale Methode auf die strukturelle Gleichwertigkeit (structural equivalence) der Position von Akteurinnen und Akteuren (vgl. *Sydow* 1995, S. 124; vgl. *Burt* 1980).

„Ein netzwerkanalytisches Vorgehen setzt ex ante keine bestimmte Struktur eines Sozialsystems voraus und kann deshalb der theoretischen Sichtweise gerecht werden, die davon ausgeht, daß Gemeinschaften und ihre Organisationen vornehmlich in den Köpfen ihrer Mitglieder existieren“ (*Sydow* 1995, S. 123).

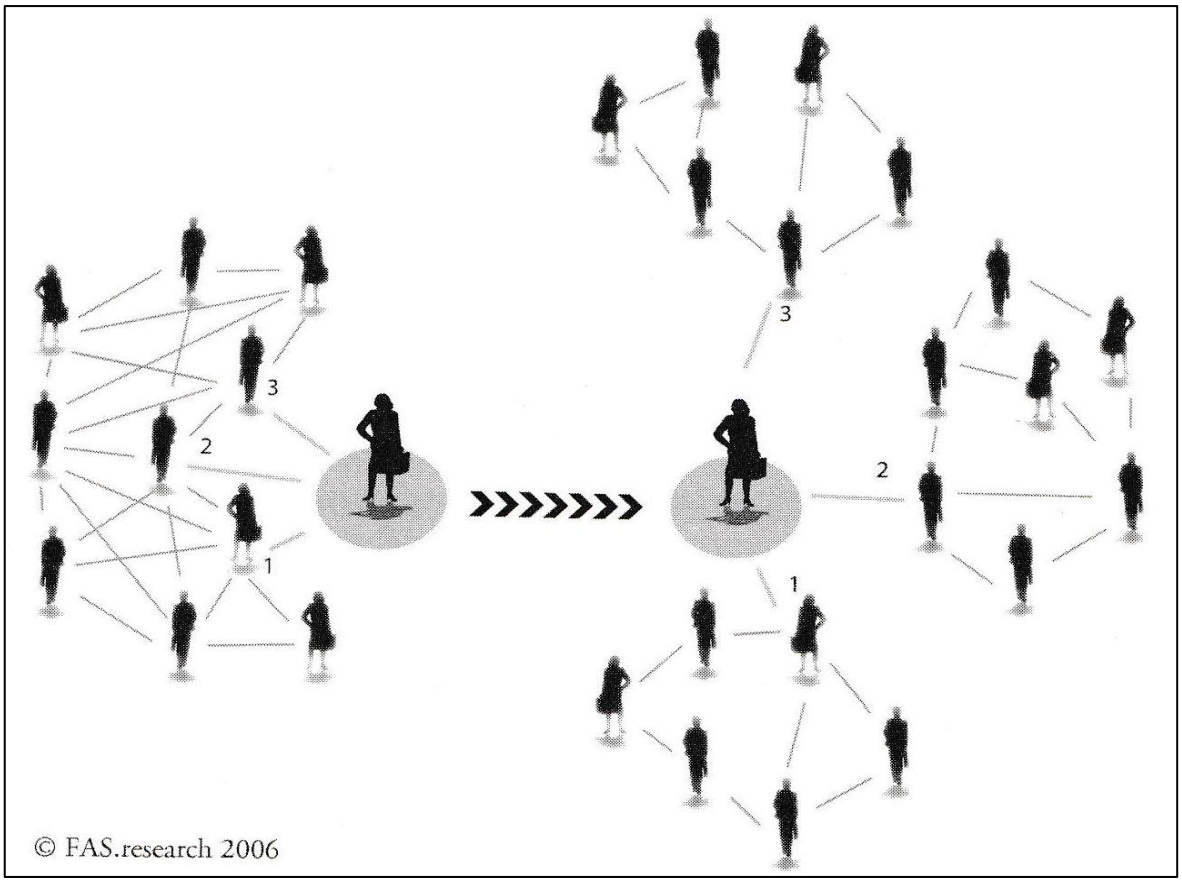
3.5.2 Netzwerkabbildung

In Form von „Maps“ werden die Akteurinnen und Akteure sowie die Beziehungen zueinander graphisch dargestellt. Diese „Maps“ werden wie Landkarten gelesen

[12] Weiterführende Literatur zum Thema Datenerhebung für Netzwerke siehe *Alba* (1982): Taking stock of network analysis: A decade’s results, S. 43-48.

und schaffen einen Überblick über die Strukturen der sozialen Beziehungen. Die Höhe des Sozialkapitals der Akteurinnen und Akteure hängt von deren Einbettung in die Struktur des Netzwerkes ab. Wie Netzwerke sozial erfolgreicher Akteurinnen und Akteure aussehen und welche Strukturen für das Sozialkapital von Vorteil sind, ist Gegenstand netzwerkanalytischer Untersuchungen (vgl. *Gulas* 2007, S. 78). Als Beispiel folgt in Abbildung 12 eine schematische Darstellung zweier Arten von Netzwerken.

Abbildung 12: Netzwerkstrukturen und Sozialkapital



Quelle: *Gulas* 2007, S. 79

Beide Figuren haben drei verschiedene Beziehungen. Dennoch unterscheiden sich die Netzwerke der Figuren. Links im Bild sind drei Gruppen von Akteurinnen und Akteuren, welche selbst wieder untereinander verbunden sind und eher eine homogene Gruppe bilden. Rechts im Bild sind drei Gruppen von Akteurinnen und Akteuren, welche keine Verbindungen zueinander haben und eher sozial heterogen sind.

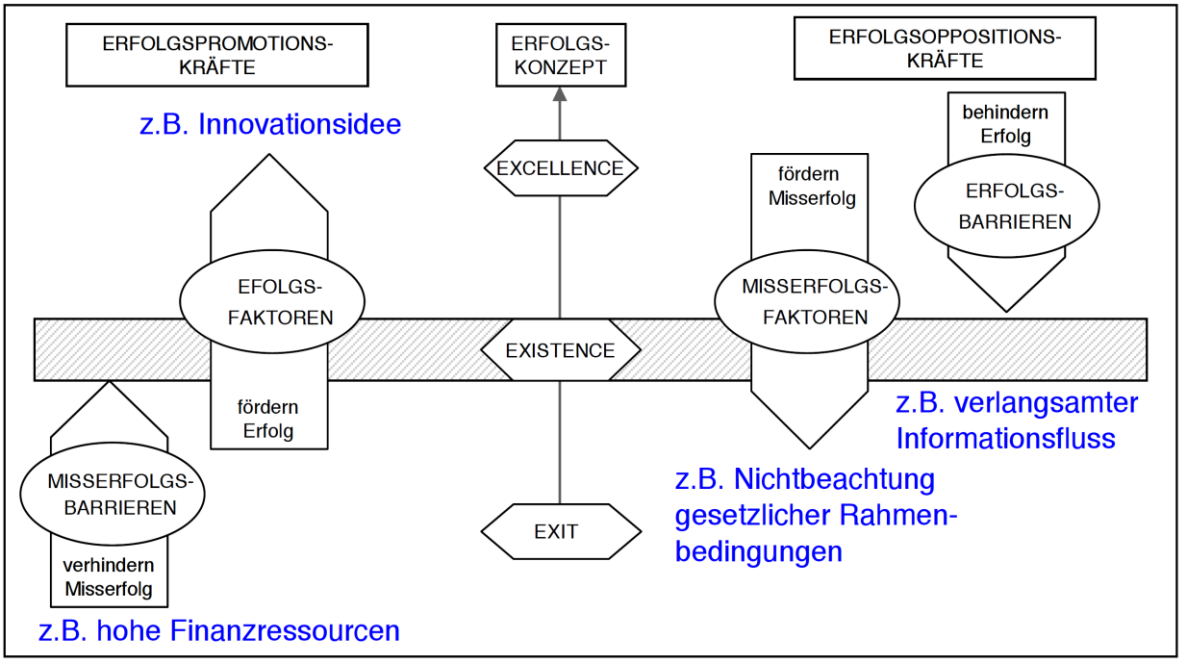
Obwohl beide gleich viele Beziehungen haben, verfügt die Figur rechts im Bild über größeres soziales Kapital. Dies liegt daran, dass links die Gruppen untereinander dicht vernetzt sind und rechts die Struktur auf offene, differenziertere und damit vielfältigere Ressourcen hindeutet (vgl. *Gulas* 2007, S. 78f).

Da bei der Analyse sozialer Netzwerke immer wieder Wechselwirkungen der Akteurinnen und Akteure bzw. deren Kapitalsorten erkennbar werden, werden diese im Folgenden erläutert.

3.6 Wechselwirkungen von Erfolgs- und Misserfolgsbarrieren

Neben den sozialen Netzwerkbarrieren von *Ricken / Seidl* 2010, siehe Abschnitt 3.3, berichtet *Reiß* (2000, S. 18f) über Misserfolgsbarrieren, Erfolgsfaktoren, Misserfolgsfaktoren und Erfolgsbarrieren als Determinanten für den Erfolg von Netzwerken.

Abbildung 13: Modell der Erfolgsdeterminanten in Anlehnung an *Reiß* (2000)



Quelle: vgl. *Reiß* 2000, S. 19, zitiert und leicht modifiziert von *Knop* 2009, S. 45; durch die Autorin um **Beispiele** ergänzt

Wie Abbildung 13 zeigt, können Misserfolgsbarrieren Misserfolge zumindest vorübergehend verhindern, führen aber alleine kaum zum Erfolg (z.B. hohe finanzielle Ressourcen). Hingegen kann ein einzelner Erfolgsfaktor (z.B. Innovationsidee) zum Erfolg führen. Misserfolgsfaktoren (z.B. Nichtbeachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen) können zu Erfolgsbarrieren werden, obwohl die Beseitigung des Misserfolgsfaktors noch keinen Erfolg garantiert (vgl. *Knop 2009,* S. 44f).

Bei den Erfolgsfaktoren können aufgrund ihrer Wirkung zwischen

- internen (endogenen) Faktoren, diese sind durch Netzwerkmitglieder gestaltbar (z.B. Unternehmenskultur) und
- externen (exogenen) Faktoren, diese sind durch Netzwerkmitglieder nur bedingt beeinflussbar, wie z.B. Umweltbedingungen, gesetzliche Rahmenbedingungen,

unterschieden werden (vgl. *Göttens* 1996, S. 32, zitiert nach *Knop* 2009, S. 45).

In der folgenden Reflexion werden die vorhin besprochenen theoretischen Inhalte zusammengefasst und zueinander und zum Thema dieser Masterarbeit in Bezug gesetzt. Darauf aufbauend werden die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

3.7 Reflexion Theorie

Soziale Netzwerke beeinflussen unser Leben. Egal, ob Familien- und Clan-Netzwerke, Freundschaftsnetzwerke, Businessnetzwerke oder virtuelle Netzwerke, wie z.B. Facebook, Twitter und Co. Netzwerke sind in Zeiten von ungleicher Verteilung von und damit schwieriger werdendem Zugang zu Ressourcen[13] aktuell und gewinnen an Bedeutung für die individuelle Existenz-

[13] Dies wurde durch die OECD-Studie „Bildung auf einem Blick 2015“ belegt. Weiterführende laufend aktualisierte Informationen zu diesem Thema auf der Webseite (https://www.wu.ac.at/ineq/) des Forschungsinstitutes Economics of Inequality der Wirtschaftsuniversität Wien. Empfehlenswert dazu ist das Buch „Der Preis der Ungleichheit“ des Nobelpreisträgers für Wirtschaft *Joseph Stiglitz* (2012).

sicherung bzw. das individuelle Fortkommen.
Ein soziales Netzwerk ist - in Anlehnung an *Sydow* (1995, S. 79) und *Teller / Longmuß* (2007, S. 17) - eine „komplex-gegenseitige, eher kooperative denn wettbewerbliche und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Organisationen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren“ (*Teller / Longmuß* 2007, S. 17).

Regionale soziale Netzwerke zielen auf die Innovationsfähigkeit und den Wissensaustausch sowie der Wertschöpfungssteigerung der kooperierenden Unternehmen ab. „Regionale Netzwerke befähigen Akteure in einem Raum gemeinsam Lebensqualität zu gestalten - egal, ob es um kulturelle, bildungspolitische oder ökologische Fragestellungen geht. Vernetzung bündelt die Kräfte und ermöglicht die Generierung von Mehrwerten für ganz unterschiedliche regionale Stakeholder-Gruppen“ (*Bachinger et al*. 2011, S. V-VI).

Ökonomisch betrachtet lassen sich Gründe anführen, warum regionale soziale Netzwerke an Bedeutung gewinnen: „Statt des statischen Wettbewerbs um Ressourcen und Infrastrukturen sehen sich Regionen heute einem Wettbewerbsumfeld ausgesetzt, das hohe Anforderungen an Reaktionsfähigkeit und Flexibilität stellt“ (*Zobel* 2005, S. 38, zitiert nach *Bachinger et al.* 2011, S. V).

Motivatoren, sich sozialen Netzwerken anzuschließen, sind:

- Durch Netzwerke erhält die Akteurin oder der Akteur die Möglichkeit Erfahrungen, Informationen und Wissen auszutauschen.
- Netzwerke können neue Ideen und Innovationen besser und oft auch schneller umsetzen.
- Regionale Zusammenschlüsse in Netzwerke haben den Vorteil, dass flächendeckende Serviceleistungen möglich werden.
- Durch den Zusammenschluss von Akteurinnen und Akteuren in Netzwerken können ökonomische Vorteile, z.B. größere Aufträge, gemeinsam bearbeitet

werden oder das Leistungsspektrum für Kundinnen und Kunden kann ausgeweitet/verbessert bzw. kreiert werden.

(vgl. *Teller / Longmuß* 2007, S. 17).

Soziale Netzwerke bieten ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital (siehe Kapitel 3.2.).

Die Forschung über das soziale Kapital von Wissenschaftern wie *Bourdieu* (Kapital, S. 183ff), *Coleman* (Capital, S. 95ff), *Matiske* (Kapital, S. 69ff) und *Maurer / Ebers* (Capital, S. 262ff) haben die Diskussion über die Unternehmenskultur[14] und deren Zusammenhänge beeinflusst. Ihre empirischen Forschungen belegen, dass soziales Kapital ein wichtiger Einflussfaktor auf das Humankapital[15] eines Unternehmens ist. (vgl. *Macharzina / Wolf* 2012,S. 240f).

Veränderungen in der Netzwerkstruktur gehen automatisch mit einem Funktionswandel sozialer Beziehungen einher, dies bedeutet einen Wandel nach der Frage, was die mannigfachen Teile des sozialen Netzwerks einer Akteurin oder eines Akteurs zu leisten vermögen. Entgegengesetzt können nicht vorhandene Ressourcen sozialer Unterstützung sich negativ potenzieren, was zu weiteren Erosionen der Netzwerkstruktur beiträgt (vgl. *Marquardsen* 2012, S.108).

Die soziale Netzwerkanalyse hilft, soziale Beziehungen darzustellen, zu untersuchen und ggf. weiterzuentwickeln. Der Wunsch nach Visualisierung sozialer Beziehungen beruht auf der Annahme, dass sie das Leben der Akteurinnen und Akteure prägen. Falls Organisationen als Akteure fungieren, wird angenommen, dass ihre internen und externen Netzwerkbeziehungen für ihren Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind (vgl. *Klocke* 2011, S. 171).

---

[14] *Scholz* (2000b, S. 779) erklärt Unternehmenskultur als „das implizierte Bewusstsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt und das umgekehrt formelle und informelle Verhaltensweisen der Mitarbeiter steuert“ (*Zentes et al. 2012, S. 760).*

[15] Humankapital beinhaltet „Competence“ (Kompetenz), „intellectual Agility“ (intellektuelle Agilität) und „Attitudes“ (Einstellungen). Weiterführende Literatur in Spath / Schnabel (2011): Die Entwicklung und Nutzung der Ressourcen des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen in Allianz und Netzwerkpartnerschaften, S. 111-134).

Den Abschluss des Kapitels und somit des Theorieteils bildet die Beantwortung der beiden Subforschungsfragen.

3.8 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen

Die theoretischen Forschungsfragen dieser Masterarbeit befassen sich mit dem Aufbau und dem Erfolg sozialer Netzwerke. Sie sollen auf Fachliteratur gestütztes Wissen vermitteln, welches durch die empirischen Forschungsfragen (Kapitel 4.6) ergänzt und einen Praxisbezug sowie Aktualität erhalten.

3.8.1 Wie können soziale Netzwerke aufgebaut werden?

Gute Netzwerke sollen vor allem stabil, effizient und divers sein (vgl. *Gulas* 2007, S. 78). „Netzwerk bedeutet Arbeit. Beziehungen müssen gestaltet werden, damit sie Wirkung entfalten können. Daher ist es für ein wirksames Netzwerk wichtig, dass ausreichend Energie, ausreichend soziales Kapital investiert wird“ (*Katzmair / Mahrer* 2011, S. 88).

Beim Aufbau sozialer Netzwerke sollen kooperationsspezifische Aspekte berücksichtigt werden. „So müssen

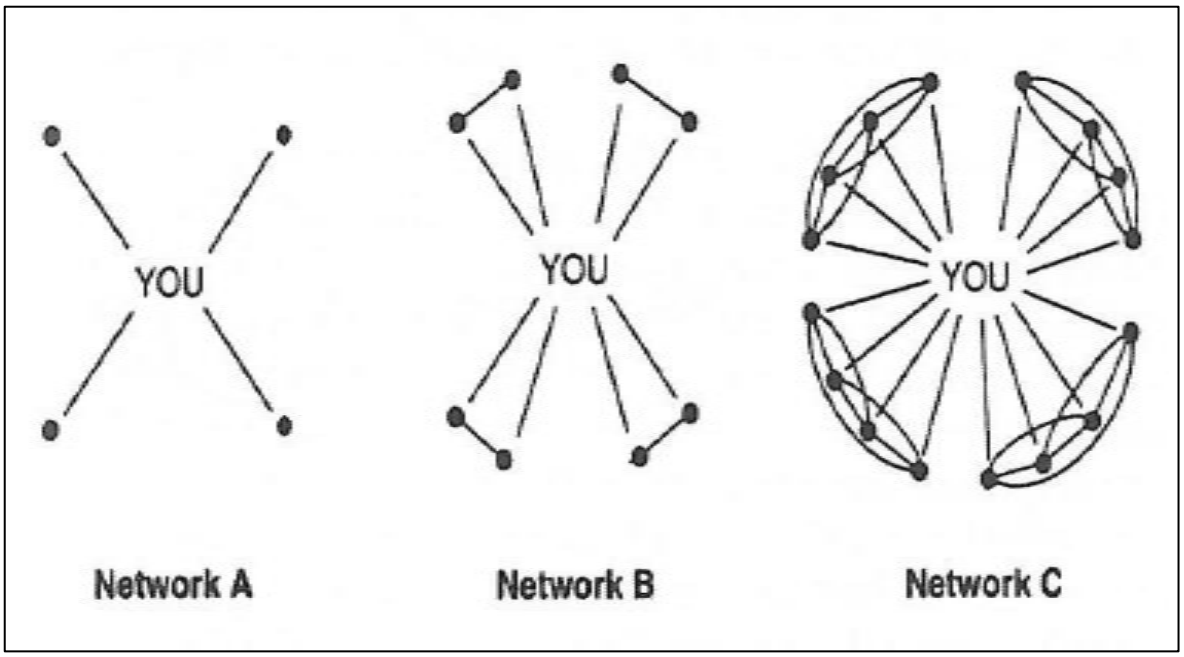
- zunächst geeignete Partner gefunden,
- unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen unter einen Hut gebracht,
- geeignete Arbeitsformen entwickelt und spezielle Arbeitsmethoden gelernt,
- eine netzwerktragende Infrastruktur aufgebaut,
- Spielregeln definiert und Kooperationsvereinbarungen getroffen,
- sowie Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden“

(*Becker et al.* 2011, S. 5).

Als Hilfsmittel zur Untersuchung bzw. Rekonstruierung sozialer Netzwerke kann die Netzwerkanalyse eingesetzt werden. Insbesondere „bei der Messung von Kommunikationsnetzwerken in unterschiedlichen sozialen Gruppen, etwa im Zusammenhang mit der Beschreibung und Erklärung von Innovations-, Kommunikations- und Diffusionsprozessen“ (*Sydow* 1995, S. 121).

Für den Aufbau eines Netzwerkes ist die Optimierung des Informationsflusses entscheidend. Mit der Anzahl der indirekten Beziehungen steigt dessen Effizienz. Abbildung 14 zeigt drei Netzwerke. Die betrachtende Akteurin bzw. der betrachtende Akteur (YOU) integriert in sein Kontaktnetz C seine Freundinnen und Freunde bzw. Bekannte und dehnt dadurch das Netzwerk erheblich aus, erschließt aber keinen Informationszuwachs, nur die Kosten der Unterhaltung des Netzwerkes steigen (vgl. *Jansen* 2006, S. 189).

Abbildung 14: Effizienz von Netzwerken



Quelle*: Burt* 1992, S. 17 aus *Jansen* 2006, S. 189

„Die Effektivität des Kontaktnetzes eines Akteurs lässt sich netzwerkanalytisch als Zahl der insgesamt und auch indirekt erreichten Akteure errechnen“ (*Jansen* 2006, S. 189). Um von den positiven Effekten des sozialen Kapitals der Netzwerke profitieren zu können, muss laufend in neue Kontakte, in persönliche Beziehungen und neue Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner investiert werden. Das ist

sowohl eine individuelle als auch für das Netzwerk als Ganzes eine Herausforderung. Die Wichtigkeit des Einsatzes von sozialem Kapital und der Infrastruktur zur Aufrechterhaltung des Netzwerkes hängen von der Größe des Netzwerkes ab (vgl. *Katzmair / Mahrer* 2011, S. 88f).

„Ein Netzwerk ist nur dann als erfolgreich einzustufen, wenn die Wettbewerbsfähigkeit der Partner qualitativ (z.B. größere Kundenzufriedenheit) und quantitativ (z.B. mehr Gewinn) als gesteigert empfunden wird“ (*Knop* 2009, S. 66).

Nach Beantwortung der Frage nach dem „Wie“ wird im Folgenden die Frage nach dem „Warum“ erörtert.

3.8.2 Warum können soziale Netzwerke den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Mitglieder langfristig fördern?

„Netzwerke geben Orientierung, inspirieren, sind wesentlich für Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse“ (*Katzmair* 5/2015, S. 82).

"Netzwerke sind in der Lage, ein Maximum an Kompetenz und Flexibilität mit einem Minimum an Organisation zu erzielen" (*Reiß* 2000, S. 2, zitiert nach *Walter* 2004, S. 86). Durch die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk erhalten die Mitglieder Zugang zu Wissen, Infrastrukturen, Fertigkeiten sowie Erfahrungen und verringern dadurch die Risiko- bzw. Unsicherheitsfaktoren (vgl. *Perulli* 1998, S. 43, zitiert nach *Walter* 2004, S. 86). In diesem Zusammenhang meint *Powell*: „Networks are "lighter on their feet" then hierarchies” (*Powell* 1990, S. 303). Weiters betont *Powell*, dass in Netzwerken die gegenseitige Unterstützung der Akteurinnen und Akteure im Vordergrund steht und sie nicht den vertrauten paternalistischen Machtverhältnissen folgen (vgl. *Powell* 1990, S. 303).

„Im Zuge der *Human Relations Bewegung*[16] wurde erkannt, dass es neben den ökonomischen noch andere Faktoren gibt, die das Leistungsverhalten beeinflussen, wie z.B. informelle Normen und Führerschaften, Gruppenbeziehungen“ (*Staehle* 1992, S. 122f).

Wie in Kapitel 3.2 angeführt, beinhalten soziale Netzwerke Kapitalressourcen. Während soziales Kapital nur in Verbindung mit anderen Akteurinnen und Akteuren besteht (vgl. *De Blasi* 2015, S. 23), ist Wissen[17] eine persönliche Ressource eines Individuums (vgl. *Probst et al.* 2010, S. 23). Soziale Netzwerke vereinfachen den Wissensaustausch in Unternehmen und werden als ökonomisches Erfolgsmodell gehandelt (vgl. *Walter* 2004, S. 84). Guter Kontakt und gegenseitiges Vertrauen unter den Akteurinnen und Akteuren eines sozialen Netzwerkes ist wichtig, aber erst durch gemeinsame Ideen und Projekte entstehen leistungsfähige Handlungsenergien. Stimmen die Werte und Ziele des Netzwerkes mit den Unternehmenszielen überein, so bilden diese ein wertvolles Innovationspotenzial (vgl. *Badura* et al. 2008, S. 17).

Für den Erfolg in der Wirtschaft spielt Innovationskraft eine Schlüsselrolle. Netzwerke beinhalten diese Innovationskraft, sofern sie sich Veränderungen unterwerfen bzw. Visionen folgen (vgl. *Katzmair / Mahrer 2011, S. 89).*

Gute soziale Beziehungen im Unternehmen sorgen für

- offenen Wissensaustausch und Informationsweitergabe,
- Steigerung der Kreativität,
- Reduktion der Koordinations- und Kontrollkosten,
- Erhöhung der Produktivität und Qualität der Arbeitsleistung,
- Verbesserung des psychischen Befindens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der damit verbundenen

[16] Weiterführende Literatur in *Zentes et al.* (2012): Handelsmanagement, S. 759-796.
[17] „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (*Probst et al.* 2010, S. 23).

- Reduktion der Fehlzeiten und Fluktuationsrate, sowie der
- Unternehmensbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

(vgl. *Badura et al.* 2008, S. 16).

Unternehmensübergreifende soziale Netzwerke können

- zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt, durch Zusammenführung von Kompetenzen und Ressourcen beitragen,
- durch erfahrene Partnerinnen und Partner eigene Innovationsprozesse unterstützen und
- helfen beim „out of the box thinking“

(vgl. *Becker et al.* 2011, S. 5)

- klein- und mittelständischen Unternehmen ihre Selbständigkeit und die damit verbundene Flexibilität erhalten

(vgl. *Killich* 2001, S. 21).

Die Beweggründe Netzwerke aufzubauen sind vielfältig, jedoch eng mit den Interessen der beteiligten Akteurinnen und Akteure verbunden. Durch die Interessensgemeinschaften profitieren kleine und mittelständische Unternehmen (vlg. *Howaldt / Ellerkmann* 2011, S. 24).

Ohne soziale Beziehungen wäre ein Unternehmensnetzwerk[18] nicht realisierbar. Gemeinsame Aktivitäten wie Events oder Veranstaltungen sind für die Herausbildung und Beständigkeit vertrauensvoller Beziehungen zwischen Akteurinnen und Akteuren wichtig. Nur persönlicher Kontakt der Beteiligten schafft Vertrauen und erfolgreiche gemeinsame Aktionen festigen dieses (vgl. *Howaldt / Ellerkmann* 2011, S. 29).
Mangelndes Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen führen zu einer Steigerung der Fluktuationsrate im Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmarkt (vgl. *Covey / Merrill* 2009, S. 262). Dadurch entstehen für ein Unternehmen Mehrkosten und Wettbewerbsnachteile.

[18] „Ein *Unternehmensnetzwerk* stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist unabhängigen Unternehmungen auszeichnen“ (*Sydow* 1995, S. 79).

Der Wirtschaftsexperte *Shaw* (1997, S. XI) vertritt die Meinung: „Für wirtschaftlichen Erfolg sind vor allem zwei Dinge nötig: eine ausgezeichnete Wettbewerbsstrategie und eine hervorragende Umsetzung im Unternehmen. Misstrauen steht beidem im Weg“ (*Covey / Merrill* 2009, S. 35).

Gouldner (1960, S. 171) sieht den langfristigen Erfolg von sozialen Netzwerken in der Reziprozitätsnorm[19] und begründet sie wie folgt: „Die Akteure helfen jenen Akteuren, die ihnen in der Vergangenheit geholfen haben. Die Akteure schaden jenen Akteuren nicht, die ihnen in der Vergangenheit geholfen haben“ (*De Blasi* 2015, S. 73).

Während im vorangegangenen Kapitel theoriegeleitet soziale Netzwerke - in Ermangelung spezifischer Fachliteratur über LEH - allgemein erläutert wurden, soll die nachfolgende Empirie einen Praxisbezug zwischen sozialen Netzwerken und dem LEH herstellen.

4 Empirieteil mit Darlegung der Forschungsmethode, Reflexion der Forschungsergebnisse und Beantwortung der Subforschungsfragen

„Der Begriff „empirisch“ kann mit „Erfahrung sammelnd“ oder auch „auf Erfahrung beruhend“ übersetzt werden“ (*Ebster / Stalzer* 2013, S. 140).
Zentrales Anliegen dieser Arbeit ist, durch Verknüpfung von Theorie und qualitativer empirischer Forschung mit Hilfe von Expertinnen- und Experteninterviews und deren Auswertung nach *Mayring* (vgl. 2015, S. 50-114) einen Einblick in soziale Netzwerke des iLEH sowie deren Auswirkungen und Interdependenzen zu erhalten.

[19] Weiterführende Literatur von *Stegbauer* (2011): Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit.

Zunächst werden die Qualitätssicherung, die Erhebungsmethode und die Auswertung des Forschungsmaterials erörtert. Danach folgen die Ergebnisdarstellung mit anschließender Verknüpfung der Empirie mit der Theorie, sowie die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

4.1 Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung[20] dieser Arbeit beruht auf Objektivität, Validität und Reliabilität der angewandten Forschungsmethodik. Die Objektivität ist gegeben, da die verwendete Forschungsmethode und der Forschungsprozess genauestens dokumentiert wurden. Die Erkenntnisse resultieren direkt aus den Untersuchungen und sind unabhängig von der Forscherin. Zur Validität wurden qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten mit grob strukturierten Leitfäden durchgeführt. Für die Reliabilität dieser Masterarbeit wurde nach wissenschaftlichen Normen und Regeln gearbeitet und auf bereits dokumentierte Erkenntnisse Bezug genommen, wodurch die Forschungsergebnisse replizierbar wurden (vgl. *Hienerth et. al*. 2009, S. 20f).

Nach dem die Qualitätssicherung dieser Arbeit beschrieben wurde, folgen Erläuterungen zur eingesetzten Erhebungsmethode der qualitativen Forschung.

4.2 Erhebungsmethode

Dieser Abschnitt beschreibt das Interviewdesign, den Leitfadenaufbau, das Sampling und den Interviewablauf.

[20] Weiterführende Literatur von *Przyborski / Wohlrab-Sahr* (2009): Qualitative Sozialforschung, S. 36-42.

4.2.1 Interviewdesign

Das qualitative Interview bezieht sich auf die Befragung von Einzelpersonen. Um in der Befragungssituation aktiv agieren zu können, werden die Fragestellungen offen und vorweg nicht genau definiert. Dadurch schafft die interviewende Person die Möglichkeit, von der befragten Person vertiefende Auskünfte zur Interviewthematik zu erhalten. Erst bei der Auswertung der Interviews werden theoretische Konstrukte oder Antwortkategorien entwickelt (vgl. *Ebster / Stalzer* 2013, S. 199).
Ein vorstrukturierter Leitfaden bildet einen Orientierungsrahmen und dient als Gedächtnisstütze, damit die interessierenden Aspekte nicht vergessen werden. Damit wird die Möglichkeit der Vergleichbarkeit mit anderen Interviews geschaffen (vgl. *Lamnek* 1995, S. 77; vgl. *Witzel* 1985, S. 236).

Durch eine qualitative Befragung kann „die ganze Person mit ihrer Wahrnehmung, ihren Deutungen und ihren spezifischen Handlungsstrategien in den Blick gerückt werden. Dies impliziert ein qualitatives methodisches Design, das geeignet ist, das soziale Netzwerk einer Person durch die Brille der subjektiven Relevanzsetzungen zu betrachten“ (*Marquardsen* 2012, S. 15).

4.2.2 Interviewleitfaden

Zur Entwicklung des Interviewleitfadens wurden von der Autorin die aus der Literaturanalyse gewonnenen Inhalte und Informationen herangezogen.
Nach einer allgemeinen Einleitung und personenbezogenen Datenaufnahme folgt ein grob strukturierter Fragenblock mit fünf Hauptfragen. Die Hauptfragen gaben der Befragten bzw. dem Befragten die Möglichkeit frei zu referieren. Durch Unterfragen wurde gewährleistet, dass keine wichtigen Punkte vergessen und ein eventuell stockender Redefluss aufrechterhalten wurde. Die anreihenden fünf Skalierungsfragen, wobei die ersten beiden Fragen zur differenzierten Analyse nochmals unterteilt wurden, halfen komplexe Themenaspekte (vgl. dazu *Gebhardt* 2007, S. 1-4; vgl. *Borg / Staufenbiel* 2007, S. 394) zu vereinfachen und exakte Angaben zu erhalten. Die Interviewpartnerinnen und -partner hatten die Möglichkeit

auf einer Skala von 1 bis 10 zu wählen, wobei 10 die höchste Priorität darstellte. Als Interviewausklang wurde eine offene Frage in den Interviewleitfaden aufgenommen, damit Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner die Chance hatten fehlende Informationen zu ergänzen. Anschließend erfolgte ein Dank an die Befragten.

Um Schwachpunkte des Interviewleitfadens zu erkennen, wurden zwei Test-interviews durchgeführt.
Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang 2.

Im nun anreihenden Sampling werden die Expertinnen und Experten näher vorgestellt.

4.2.3 Sampling

Alle Expertinnen und Experten haben aufgrund ihrer Profession oder Erfahrung umfangreiches Wissen im Forschungsgegenstand (vgl. dazu *Meuser / Nagel* 1991, S. 443; vgl. *Rosenthal* 2015, S. 159-163). Ferner wurde darauf geachtet, dass kein Naheverhältnis zwischen den Interviewpersonen besteht, damit das Verzerren von Informationen vermieden wird (vgl. *Gläser / Laudel* 2010, S. 118). Für die qualitative Forschung dieser Arbeit wurden elf Personen ausgewählt und diese in zwei Gruppen für die Auswertung unterteilt.
Während bei Gruppe A (Interviews 1 - 6) der Fokus beim Wissen über Aufbau, Pflege und Analyse von sozialen Netzwerken liegt, arbeiten die Personen der Gruppe B (Interviews 7 - 11) im LEH.

Gruppe A:

- Interview 1: Expertin der Netzwerkanalyse und –forschung, beschäftigt bei FAS.research (Sozialwissenschaftliche ForschungsgesmbH). Durch ihre langjährige Berufserfahrung an der Schnittstelle zwischen Forschung und Unternehmenspraxis hat sie der Autorin einen umfassenden Einblick in Netzwerke und deren Analyse ermöglicht.

- Interview 2: Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Donau-Universität Krems mit Focus Social Network Analysis. Er arbeitet seit ca. 10 Jahren wissenschaftlich mit dem Thema „Netzwerk“.
- Interview 3: Obmann des Vereins „Steirisches Vulkanland“[21]. Er hat das regionale soziale Netzwerk „Steirisches Vulkanland“ ins Leben gerufen und aufgebaut.
- Interview 4: Leiter des Kornberg Instituts für nachhaltige Regionalentwicklung und angewandte Forschung der „Steirisches Vulkanland Regionalentwicklung GmbH“. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Wirtschafts- und Standortentwicklung im ländlichen Raum und regionales Wissensmanagement und systemische Evaluierung.
- Interview 5: Präsident der Wirtschaftskammer Steiermark. Er kennt regionale soziale Netzwerke aus Sicht der Wirtschaftskammer und als Unternehmer.
- Interview 6: Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Marketing. Er kennt aus seiner Beratungspraxis die Zusammenhänge zwischen regionalen sozialen Netzwerken und Unternehmensstrategien.

Gruppe B[22];

- Interview 7: Leiter der SPAR-Akademie. Er informiert zu sozialen Netzwerkbeziehungen aus Sicht eines Marketingleiters (war seine berufliche Vortätigkeit) und als Schulungsverantwortlicher in punkto Lehrlingsausbildung.
- Interview 8: Inhaberin von vier „Nah & Frisch“-Geschäften in der Südoststeiermark.
- Interview 9: Inhaberin von drei „Nah & Frisch“-Geschäften in der Südoststeiermark.

---

[21] Das regionale soziale Netzwerk „Steirisches Vulkanland“ erstreckt sich über den gesamten Bezirk Südoststeiermark. Weiterführende Informationen unter dem Link: http://www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/ [Stand: 27.04.2016] und http://www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/entwicklungsgeschichte-vulkanland/ [Stand: 06.05.2016].

[22] Da nur „Nah & Frisch“-Geschäfte und „SPAR“-Geschäfte im Rahmen eines Konzerns als selbstständige Kaufleute in der Südoststeiermark agieren und die SPAR Österreichische Warenhandels AG Marktführer in dieser Region ist, wurde die Auswahl der Befragen auf diese iLEH beschränkt. Weiterführende Informationen unter: http://www.regiodata.eu/de/936-lebensmittelhandel-in-oesterreich-regionale-marktfuehrer [Stand: 15.05.2016].

- Interview 10: Inhaber von zwei „SPAR“-Geschäften mit je einem Standort in der Südoststeiermark und im Südburgenland.
- Interview 11: Gebietsleiter der SPAR Österreich für die Steiermark, Sparte Einzelhandel. Er bringt seine Sichtweise über die Bedeutung sozialer Netzwerke und des iLEH ein.

4.2.4 Ablauf der Interviews

Je nach Auskunftsbereitschaft und Zeitbudget der Befragten dauerten die Interviews zwischen 45 und 75 Minuten. Zu Beginn erfolgte durch die Interviewerin eine kurze Einführung zur Zielsetzung der Masterarbeit und den Aufbau des Leitfadens. Die Zustimmung der beteiligten Personen zur Tonbandaufzeichnung wurde eingeholt. Während des Gesprächs achtete die Interviewerin darauf, dass alle Hauptpunkte des Leitfadens angesprochen wurden, jedoch der Redefluss der Expertinnen und Experten nicht gestört wurde. Als Abschluss wurden Verständnisfragen diskutiert und die Autorin bedankte sich für das Interview.

4.3 Auswertung

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist fixierte Kommunikation systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet zu analysieren, um Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen zu können (vgl. *Mayring* 2015, S. 13).

Mayring (2015, S. 65-59) beschreibt drei Grundformen des Interpretierens, welche im Folgenden kurz erklärt werden.

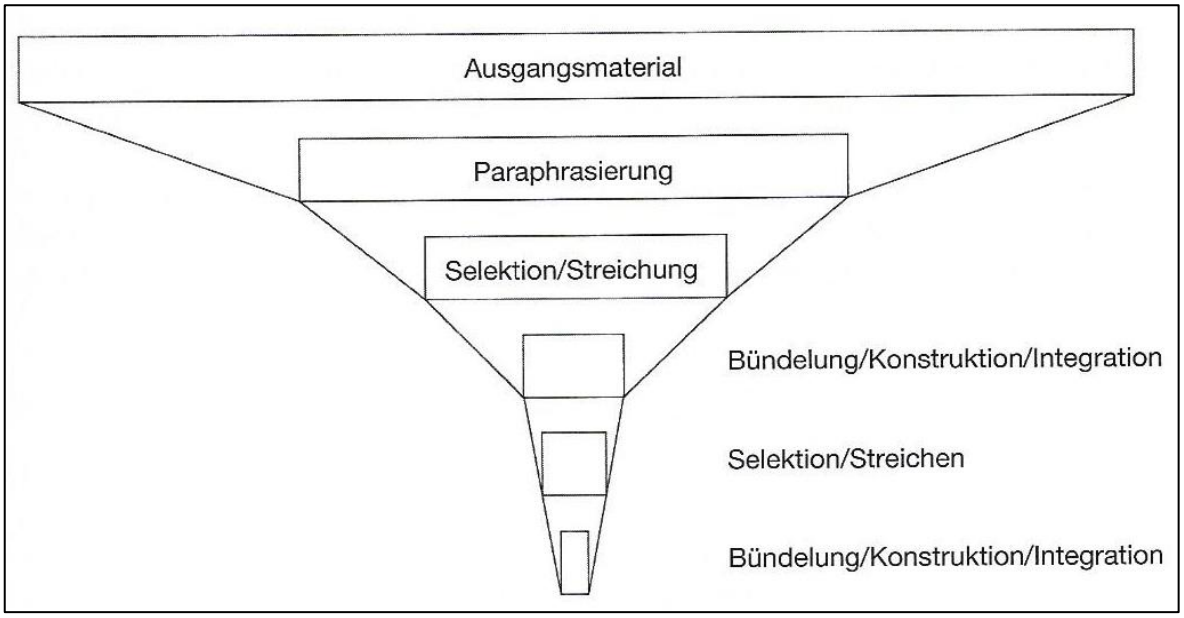
- Von zusammenfassender Inhaltsanalyse wird gesprochen, wenn durch Abstraktion das Material so reduziert wird, dass die wesentlichen Inhalte überschaubar dargestellt werden, jedoch das Abbild des Grundmaterials erhalten bleibt.
- Die Explikation in der Inhaltsanalyse hat das Ziel, einzelne fragliche Textteile (Begriffe, Sätze, usw.) mit zusätzlichem Material zu verbinden, um das Verständnis der Textstellen zu erweitern.

- Die strukturierende Inhaltsanalyse filtert bestimmte Aspekte aus dem Grundmaterial heraus, damit mit vorab festgelegten Kriterien, entweder ein Querschnitt gelegt, oder eine Einschätzung des Materials erfolgen kann.

(vgl. *Mayring* 2015, S. 67).

Die Autorin hat sich für die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung entschieden, da diese Analyseform geeignet ist, „eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen und die wesentlichen Inhalte zu erhalten“ (*Mayring* 2015, S. 85). Dieser Reduktionsprozess wird in Abbildung 15 dargestellt, wobei die Balkenbreite den Materialumfang veranschaulicht. Bei der induktiven Kategorienbildung werden im Gegensatz zu der deduktiven Kategorienbildung die Kategorien direkt aus dem Datenmaterial abgeleitet, ohne vorab Theorienkonzepte zu formulieren. Die abgeleiteten Kategorien werden mit dem Ausgangsmaterial auf Plausibilität rückgeprüft (vgl. *Mayring* 2015, S. 85). Die Autorin hat in Anlehnung an *Meuser / Nagel*[23] (1991, S. 453-456) eine Anpassung der Auswertungsmethode an das Forschungsthema vorgenommen.

Abbildung 15: Materialreduzierung durch Zusammenfassung



Quelle: *Mayring* 2015, S. 85

[23] Weiterführende Literatur in *Meuser / Nagel* (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. S. 441-471 und *Rosenthal* (2015): Interpretative Sozialforschung.

Der Textteil wurde nach *Mayring* (2015) analysiert und dokumentiert. Die Skalierungsfragen wurden ausgewertet, mittels Grafik dargestellt und im Anschluss kommentiert.

Nach der ausführlichen Dokumentation der Forschungsmethode werden im nächsten Abschnitt die Ergebnisse der Forschung präsentiert.

4.4 Ergebnisdarstellung der Interviews

Bei der nachfolgenden Ergebnisdarstellung der Interviews, wurden die Expertinnen und Experten aufgrund ihrer Profession in folgende zwei Gruppen unterteilt:

- Gruppe A: Expertinnen und Experten mit Fokus auf Netzwerkwissen und
- Gruppe B: Expertinnen und Experten mit direktem Bezug zum iLEH in der Südoststeiermark.

Durch bewusste Auswahl von Expertinnen und Experten für beide Gruppen, konnte Fachwissen sowohl in Bezug auf soziale Netzwerke, als auch deren Verbindung zum iLEH erworben werden. Ferner ermöglichte die getrennte Auswertung der beiden Gruppen einen Vergleich zentraler Informationen.
Im Zuge der Auswertung des Textmaterials wurden sieben Kategorien, welche nachfolgend beschrieben bzw. begründet werden, induktiv gebildet.

4.4.1 Kategorie 1: Definition soziales Netzwerk

Da der Begriff „soziales Netzwerk“ umgangssprachlich vielfältige Anwendung (siehe Kapitel 2.1) hat, wurde die Begriffsdefinition im Vorfeld mit den Expertinnen und Experten abgeklärt.

4.4.1.1 Gruppe A:

Aus den Befragungen von Gruppe A geht hervor, dass es eine wissenschaftliche und eine allgemeine (alltagsübliche) Definition für Netzwerke gibt.

Wissenschaftlich gesehen ist ein Netzwerk ein Graph mit Bedeutung, dem eine konkrete Fragestellung zugrunde liegt.

Die allgemeinere und im Alltag häufig verwendete Definition für Netzwerke lautet: In sozialen Netzwerken treffen sich Akteurinnen und Akteure, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen, sowie zum Erfahrungs- und Informationsaustausch.

4.4.1.2 Gruppe B:

Gruppe B definiert soziale Netzwerke als persönliche Zusammenarbeit von Menschen, welche die gleichen Ziele verfolgen und darum Informations- und Wissensaustausch betreiben.

Anzumerken ist, dass Expertinnen und Experten aus beiden Gruppen übereinstimmend auf die Frage nach der Definition von Netzwerk mit der Gegenfrage „Was ist nicht Netzwerk?“ geantwortet haben. Die Befragten waren sich diesbezüglich einig, dass jeder Mensch Teil von verschiedenen Netzwerken ist und somit „alles Netzwerk ist“.

Nach der Definition erscheint die Kategorie „Erfolg sozialer Netzwerke“ als sinnvoll.

4.4.2 Kategorie 2: Erfolg sozialer Netzwerke

Diese Kategorie zeigt praxisnah auf, welche Faktoren sozialen Netzwerken zum Erfolg verhelfen.

4.4.2.1 Gruppe A:

Die allgemeine Experteninnen- und Expertengruppe, bei der der Fokus auf dem Wissen über Netzwerke lag, nannten Folgendes:

- Soziale Netzwerke brauchen eine gemeinsame Zielausrichtung, Visionen bzw. Pioniergeist, Struktur, gemeinsame Werte, Innovation, einflussreiche Persön-

lichkeiten, aktive Akteurinnen und Akteure, sowie ausreichend Ressourcen in Form der Kapitalsorten nach Bourdieu (siehe dazu Kapitel 3.2).

- Netzwerkpflege in Form von Face-to-Face-Kontakt zum Informations- und Wissensaustausch ist wichtig, schafft Vertrauen und bringt den Mehrwert für die Mitglieder.

4.4.2.2 Gruppe B:

Die Interviewpartnerinnen und -partner der Gruppe mit direktem Bezug zum iLEH in der Südoststeiermark bezeichneten soziale Netzwerke als erfolgreich, wenn alle Akteurinnen und Akteure vom raschen Informations- und Wissensaustausch, sowie der gegenseitigen Unterstützung profitieren. Kennzeichen für ein erfolgreiches Netzwerk ist ein Zustrom von Mitgliedern.

Im Gegenzug können Netzwerke auch scheitern, darum ergab sich die anschließende Kategorie.

4.4.3 Kategorie 3: Scheitern sozialer Netzwerke

Diese Kategorie versteht sich als Gegenpart zu Punkt 4.4.2, damit können eventuell Unstimmigkeiten aufgedeckt, aber auch Informationen zum Scheitern von sozialen Netzwerken ergründet werden.

4.4.3.1 Gruppe A:

Wenn es keine gemeinsame Zielverfolgung gibt, oder der Sinn des Netzwerkes verloren geht, werden sich diese auflösen. Fehlende soziale und fachliche Kompetenzen, sowie falsche Erwartungshaltungen, z.B. wenn Mitglieder nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, bringen Netzwerke zum Scheitern.

4.4.3.2 Gruppe B:

Netzwerke scheitern, wenn die gesetzten Ziele nicht erreicht werden, da keine Teamplayer vorhanden sind, oder die Netzwerkpflege vernachlässigt wurde, so die wichtigsten Aussagen von Gruppe B.

Interessant war, dass Gruppe A und Gruppe B fast alle Argumente, welche für den Erfolg von sozialen Netzwerken erwähnt wurden, mit negativen Vorzeichen für das Scheitern von Netzwerken verantwortlich machten.

Da der Begriff „soziales Kapital“ im Zuge der Interviews erwähnt wurde, wird dieses in der nächsten Kategorie beschrieben.

4.4.4 Kategorie 4: Soziales Kapital

Diese Kategorie liefert Informationen zu sozialem Kapital aus Expertinnen- bzw. Expertensicht.

4.4.4.1 Gruppe A:
Die Befragten definieren „soziales Kapital“ als menschliche Fähigkeiten, wie z.B. Freundschaften aufzubauen, gegenseitiges Vertrauen zu entwickeln und mit Erfolg und Krisen umzugehen. Soziale Netzwerke tragen zum sozialen Kapital in Form von Beziehungskultur bei.

4.4.4.2 Gruppe B:
Obwohl drei Befragte die Ansicht vertraten, dass soziales Kapital wichtig ist, konnten dieser Kategorie aus dem Datenmaterial keine weiteren Aussagen zugeordnet werden.

Um konkrete Forschungsergebnisse für diese Arbeit zu erhalten wurde nach den Trends in sozialen Netzwerken gefragt, demzufolge ergab dies eine eigene Kategorie.

4.4.5 Kategorie 5: Trends sozialer Netzwerke

Die Kategorie der Netzwerktrends ergab sich aus der empirischen Subforschungsfrage, da diese zum Ziel hat, eine Aussage über die Zukunft der sozialen Netzwerkbildung und Netzwerkpflege zu treffen.

4.4.5.1 Gruppe A:

Die Kernaussagen der Expertinnen und Experten zum Thema Trends waren:

- Netzwerke müssen dynamisch bleiben, sich immer wieder neu erfinden und das Interesse der Akteurinnen und Akteure wecken. Sie unterliegen der Resilienzkurve (siehe Exkurs in Abschnitt 4.6.1.1).
- Um Ressourcen im Netzwerk zu binden, wird die Netzwerkpflege zunehmend wichtiger.
- Social Media wird die Kommunikation im Netzwerk beschleunigen, aber den Face-to-Face-Kontakt nicht ersetzen können.
- Durch die neuen Medien werden die Menschen beziehungsärmer, wodurch es schwieriger wird, soziale Netzwerke aufzubauen.

Als Trendunterschiede zwischen ländlichem und städtischem Raum vertreten vier Expertinnen und Experten die Meinung, dass soziale Netzwerke im ländlichen Bereich stabiler, innovativer und kooperativer sind. Hingegen wären sie im städtischen Bereich leichter aufzubauen, aber auch wechselhafter. Zwei Personen sind der Ansicht, dass es keine Unterschiede bei den Trends zwischen Stadt und Land gibt.

4.4.5.2 Gruppe B:

Favorit der Trends sozialer Netzwerke sind die regionalen Netzwerke, in die sich jeder iLEH integrieren sollte, so Gruppe B, wobei jedoch der persönliche Kontakt im Fokus steht. Anzumerken ist, dass zwei Personen die Meinung vertraten, dass es keine Trends in Bezug auf Netzwerke gibt.

Expertinnen und Experten mit direktem LEH-Bezug vertreten die Meinung, dass im ländlichen Bereich soziale Netzwerke persönlicher, dadurch leichter aufzubauen und mit mehr Erfahrungsaustausch verbunden sind. Im städtischen Bereich hingegen würde die persönliche Netzwerkpflege zu Gunsten der Social Media vernachlässigt.

Die anschließende Kategorie 6 stellt den Zusammenhang von sozialen Netzwerken und dem iLEH her.

4.4.6 Kategorie 6: ILEH und soziale Netzwerke

Da sich diese Masterarbeit mit businessrelevanten sozialen Netzwerken im iLEH beschäftigt und dieses Forschungsgebiet bis dato wenig Aufmerksamkeit erhielt, soll diese Kategorie die Meinung der Expertinnen und Experten widerspiegeln.

4.4.6.1 Gruppe A:

Der Aufbau von stabilen, gegenseitig nutzenstiftenden sozialen Netzwerkbeziehungen im iLEH am Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmarkt sind erfolgsfördernd, da dadurch ein direkter Marktauftritt ermöglicht wird. Ferner kann durch soziale Netzwerke das soziale Kapital und das Humankapital eines Unternehmens sowie der Zugang zu Ressourcen gefördert werden. Speziell regionale soziale Netzwerke sind wichtig.

4.4.6.2 Gruppe B:

Der ökonomische Erfolg von iLEH hängt mit guten regionalen sozialen Netzwerken am Arbeits-, Absatz- und Beschaffungsmarkt zusammen. Soziale Netzwerke dienen dem Imageaufbau und üben dadurch einen Multiplikationseffekt aus.

Aus ökonomischer Sicht definieren sich Unternehmen über Kennzahlen. Daher wurde die Wichtigkeit von Kennzahlen zur Bewertung von sozialen Netzwerken besprochen und dies ergab eine eigene Kategorie.

4.4.7 Kategorie 7: Kennzahlen für soziale Netzwerke

Zur Überprüfung der Zielerreichung eines Unternehmens ist Controlling mittels Kennzahlen obligatorisch. Welche bzw. ob Kennzahlen überhaupt für die Berechnung des ökonomischen Erfolgs aus sozialen Netzwerken interessant wären, soll diese Kategorie klären.

4.4.7.1 Gruppe A:

Die allgemeine Expertinnen- und Expertengruppe ist sich bezüglich Kennzahlen zu sozialen Netzwerkbewertung uneinig. Laut Auswertung des Textmaterials, sind

Kennzahlen mangels direkter Zuordenbarkeit zu Netzwerken sekundär, aber es sind bereits welche in Verwendung.

4.4.7.2 Gruppe B:

Obwohl in Gruppe B Expertinnen und Experten mit direktem Bezug zum Tagesgeschäft von iLEH befragt wurden, fanden sie mehrheitlich Kennzahlen für soziale Netzwerke sekundär. Einzig zur Personalfluktuationsrate und Kundenbeschwerdequote, welche im Kontext zu sozialen Netzwerken gesehen werden, erfolgen regelmäßige Auswertungen.

Um komplexe Themenbereiche vereinfacht darzustellen, werden Skalierungsfragen eingesetzt. Im nächsten Abschnitt werden diese graphisch abgebildet und analysiert.

4.4.8 Auswertung der Skalierungsfragen

Die Skalierungsfragen, umfassten eine Skala von 1 bis 10, wobei 10 die höchste Zustimmung darstellte. Ihre Beantwortung brachte konkrete Ergebnisse über die Bedeutung sozialer Netzwerke in verschiedenen Bereichen. Die genauen Fragen sind im Interviewleitfaden im Anhang 2 dargestellt. Diverse Zusatzinformationen, wie die Berechnungen usw., sind im Anhang 4 zu finden.

4.4.8.1 Auswertung Fragenblock 6.1 - 6.1.3

Dieser Fragenblock befasst sich mit der Wichtigkeit der sozialen Netzwerke der Inhaberin bzw. des Inhabers, sowie deren Familie, Freundeskreis und Engagement zu Vereinen. Zur besseren Veranschaulichung wurde dieser Fragenblock in Abbildung 16 zusammengefasst dargestellt.

Aus der Grafik geht eindeutig hervor, dass die allgemeine Expertinnen und Expertengruppe die Wichtigkeit der sozialen Netzwerke für den iLEH weniger hoch einschätzt, als die Expertinnen und Experten mit iLEH-Bezug.

Abbildung 16: Auswertung Fragenblock 6.1 - 6.1.3

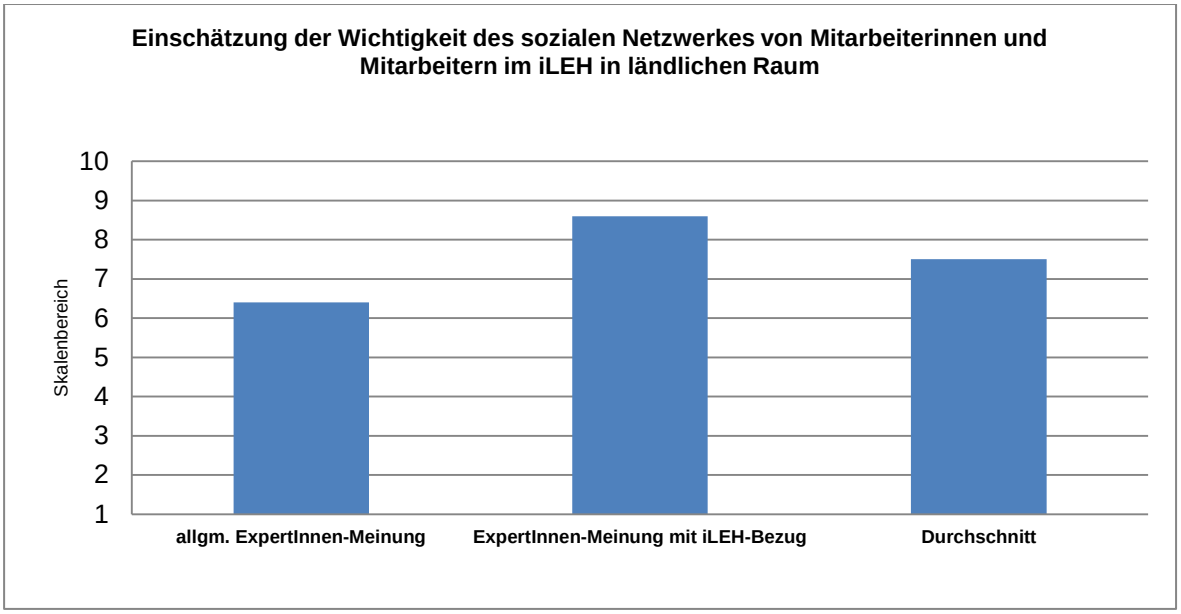
Quelle: eigene Darstellung

4.4.8.2 Auswertung Fragenblock 6.2 - 6.2.3

Dieser Fragenblock beschäftigt sich mit der Wichtigkeit der sozialen Netzwerke der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie deren Familie, Freundeskreis und Engagement zu Vereinen. Zur besseren Veranschaulichung wurde dieser Fragenblock in Abbildung 17 zusammengefasst dargestellt.

Bei der Betrachtung dieser Grafik (Abb. 17) fällt auf, dass die Einschätzungen von Gruppe A und Gruppe B weiter auseinander liegen, als noch bei der Abbildung 16. Differierte die Einschätzung der Wichtigkeit der sozialen Netzwerkbeziehungen von Inhaberin oder Inhaber eines iLEH von den allgemeinen Expertinnen und Experten (Gruppe A) zu denen mit direktem Bezug zum iLEH (Gruppe B) um 1,4 so liegt nun ein Unterschied von 2,2 vor. Wobei die Gruppe B die Auswirkungen sozialer Netzwerke von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als gleich wichtig einschätzen, als die eigenen und die Gruppe A den Inhaberinnen und Inhabern von LEH und deren Netzwerkbeziehungen mehr Bedeutung zumessen, als den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Abbildung 17: Auswertung Fragenblock 6.2 - 6.2.3

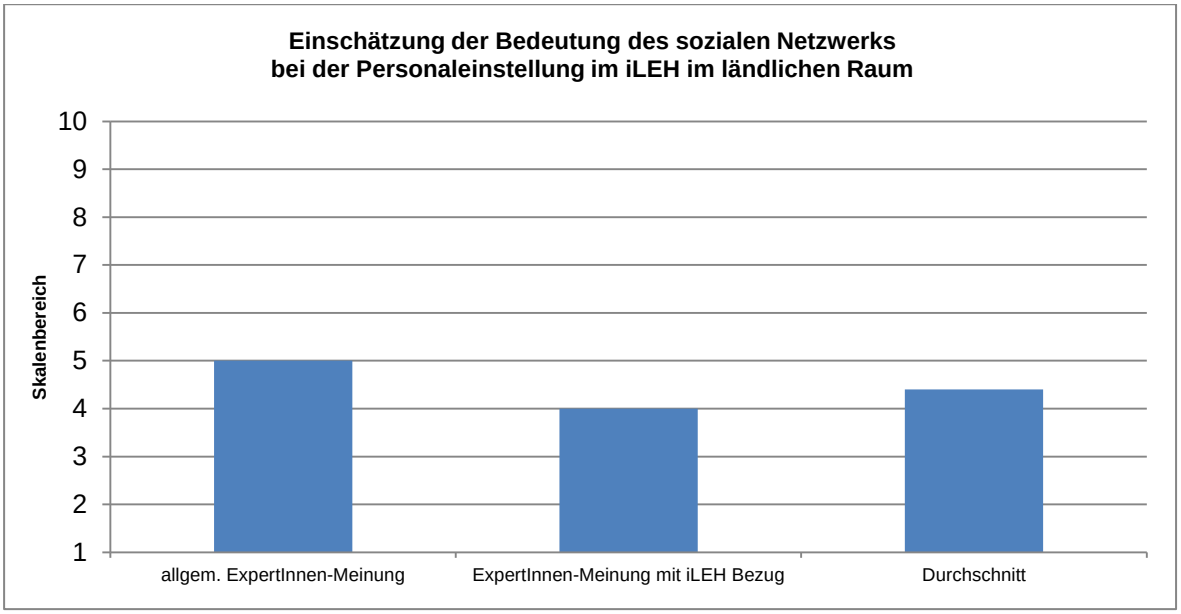


Quelle: eigene Darstellung

4.4.8.3 Auswertung Frage 6.3

Durch diese Frage - dargestellt in Abbildung 18 - soll geklärt werden, ob soziale Netzwerkbeziehungen von künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Personalauswahl im LEH im ländlichen Raum eine Rolle spielen oder nicht.

Abbildung 18: Auswertung Frage Personalauswahl



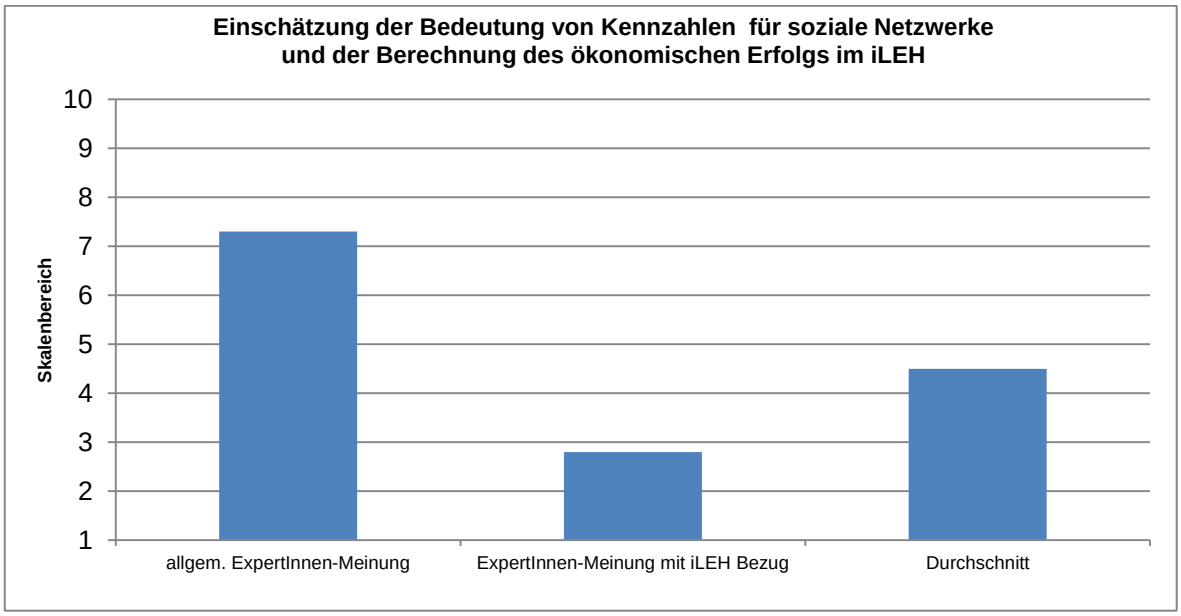
Quelle: eigene Darstellung

Inhaberinnen und Inhaber von LEH im ländlichen Raum maßen den sozialen Netzwerkbeziehungen ihrer künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger Bedeutung zu als die allgemeine Expertinnen- und Expertengruppe.

4.4.8.4 Auswertung Frage 6.4

Die vierte Skalierungsfrage soll Aufschluss über die Bedeutung von Kennzahlen für die Berechnung des ökonomischen Erfolgs von Netzwerkbeziehungen im iLEH geben. Bei der Auswertung muss berücksichtigt werden, dass drei Personen der Gruppe A keine Angaben - sie vertraten die Meinung, dass Kennzahlen keine objektive Messbarkeit in Bezug auf Geschäftserfolg und Zusammenhang von sozialen Netzwerken zulassen - zu dieser Frage machten, wodurch Abbildung 19 nur bedingt aussagekräftig ist.

Abbildung 19: Auswertung Frage über Kennzahlen



Quelle: eigene Darstellung

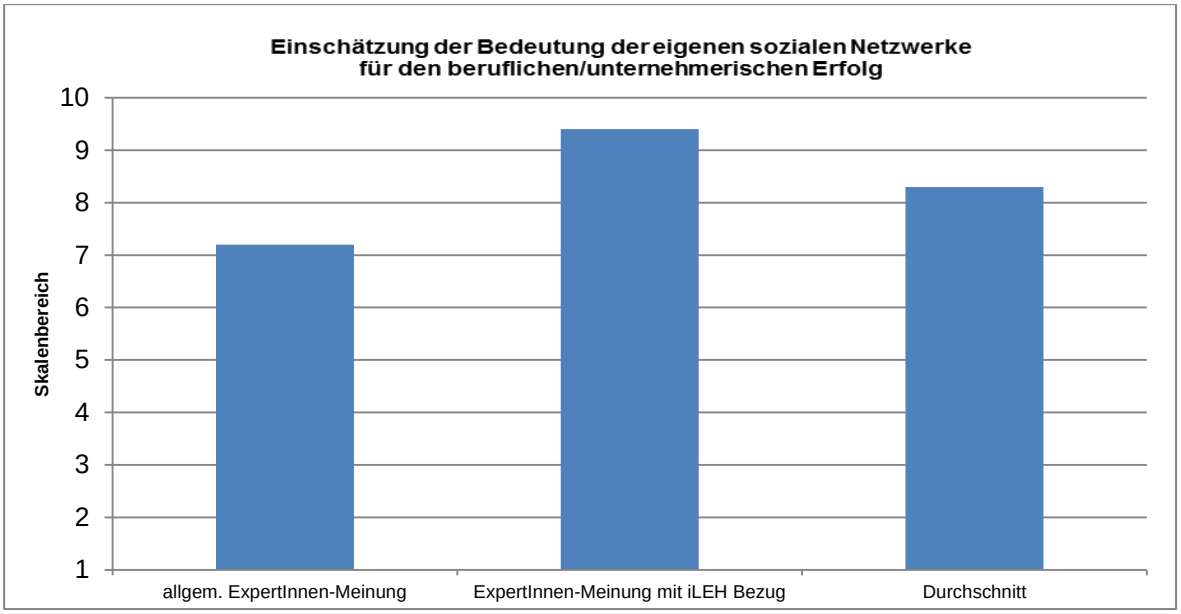
Gruppe A und Gruppe B halten Kennzahlen für soziale Netzwerke sekundär, obwohl einige in den Unternehmen erfasst und ausgewertet werden (siehe Kapitel 4.4.7).

4.4.8.5 Auswertung Frage 6.5

Als letzte Skalierungsfrage wurden die Interviewpartnerinnen und -partner nach der Nützlichkeit ihrer eigenen Netzwerkbeziehungen im Zusammenhang mit beruflichem bzw. unternehmerischem Erfolg befragt.
Die Auswertung ergab folgende Abbildung.

Bei dieser Frage schätzte die Gruppe B (Expertinnen und Experten mit iLEH-Bezug) die Nützlichkeit ihrer Netzwerkbeziehungen höher ein als Gruppe A. Diese Tendenz zeigte sich bereits bei Fragenblock 6.1. - 6.1.3 (siehe Abb. 16) und Fragenblock 6.2. - 6.2.3 (siehe Abb. 17).

Abbildung 20: Auswertung Frage nach eigenen sozialen Netzwerken und Erfolg



Quelle: eigene Darstellung

In nächsten Abschnitt werden die mittels Interviews gesammelten empirischen Erkenntnisse mit den theoretischen verglichen.

4.5 Vergleich Theorie und Empirie laut Kategorienschema

Es folgt die Verknüpfung der aktuellen Praxisforschung mit den theoretischen Forschungsergebnissen, wobei diese in der Reihenfolge des Kategorienschemas behandelt werden.

4.5.1 Kategorie 1: Definition soziales Netzwerk

Aus der mannigfachen Definition für soziale Netzwerke (vgl. auch Kapitel 2.1 und 2.3) können drei Verständnisrichtungen herausgearbeitet werden: die IT-Netzwerke (diese wurden in dieser Arbeit aufgrund des Themenfokus nicht aufgenommen), die „wissenschaftlichen“ Netzwerke und die „allgemeine“ Version von Netzwerken.

Die Expertinnen und Experten aus Gruppe A legten eine wissenschaftliche und eine „allgemeine“ Version dar, wobei sich ihre Definitionen mit denen der Autorinnen und Autoren wie *Burt* (1980, S. 80-83), *Alba* (1982, S. 42f) *Kecskes / Wolf* (1996, S. 34) und *De Blasi* (2015, S. 17) decken.
Hingegen lautete die „allgemeine“ Definition von Gruppe B fast deckungsgleich der Erklärung des Begriffes „Netzwerk“ im Duden, der sich traditionell am Alltagsverständnis von Begriffen im deutschen Sprachraum ausrichtet, wie folgt: Netzwerk wird u. a. als „Gruppe von Menschen, die durch gemeinsame Ansichten, Interessen o. Ä. miteinander verbunden sind“ (www.duden.de 2016) definiert.

Einigkeit unter den befragten Expertinnen und Experten und den Autorinnen und Autoren der Fachliteratur herrscht in der Meinung, dass „alles Netzwerk ist“.

Da viele Erfolgsfaktoren bei Nichterfüllung zum Scheitern von sozialen Netzwerken beitragen, wurden die beiden folgenden Kategorien summiert.

4.5.2 Kategorie 2 und 3: Erfolg und Scheitern sozialer Netzwerke

„Netzwerke sind dann überlebensfähig, wenn es gelingt, Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren und Stabilität sowie Wandel durch gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten“ (*Becker et al.* 2011, S. V).
Netzwerkbildung zum Selbstzweck ist ein Misserfolgsfaktor. Bedeutender Erfolgsfaktor eines sozialen Netzwerkes ist, wenn „bei allen Beteiligten Klarheit über den Anlass und die Ziele des Vernetzungsvorhabens“ (*Schmidt* 2011, S. 95) herrscht.
Die Auswertung der Interviews von Gruppe A stimmt mit Aussagen von *Becker et al.* (2011, S. V) und *Schmidt* (2011, S. 95) überein, da gemeinsame Zielausrichtung, Visionen, Pioniergeist, Innovationen und ausreichend Ressourcen für den Erfolg von sozialen Netzwerken als entscheidend bewertet werden.

Beide Gruppen bezeichneten soziale Netzwerke als erfolgreich, wenn die Akteurinnen und Akteure vom raschen Informations- und Wissensaustausch profitieren.
Soziale Netzwerke sorgen für kontinuierliches Lernen, Institutionalisierung des kollektiven Handelns und in der Folge für einen hohen Level und Kontinuität bei Innovationen (vgl. Elsner 2003, S. 1036; vgl. Walter 2004, S. 83).
Der Erfolg von Netzwerken hängt von strategischen, strukturellen (siehe Kapitel 3.3) und kulturellen (siehe Kapitel 3.2) Faktoren (vgl. Abb. 13) ab. Je effektiver und effizienter das Netzwerk (vgl. Abb. 14) diese Vorgaben erfüllen kann, umso höher ist dessen Erfolgswahrscheinlichkeit (vgl. *Knop* 2009, S. 65).

So wie *Knop* (2009, S. 194) darauf hinweist, dass soziale Netzwerke am fehlenden gemeinsamen Ziel, der Unstimmigkeit der Akteurinnen und Akteure oder am Verlust des gegenseitigen Nutzens scheitern, haben auch die Interviewpartnerinnen und -partner argumentiert.

4.5.3 Kategorie 4: Soziales Kapital

Auf persönlicher Ebene kann soziales Kapital als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg wirken. Die Mitgliedschaft in sozialen Netzwerken erleichtert den Zugang zu ökonomischen Möglichkeiten (vgl. *Offe / Fuchs* 2001, S. 494).

Aus der empirischen Auswertung der Interviews geht hervor, dass soziale Netzwerke zur Beziehungskultur beitragen, wobei soziales Kapital als Oberbegriff für die menschliche Fähigkeit zur Interaktion mit anderen Individuen verstanden wird.

Um Informationen zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfrage nach der Zukunft der sozialen Netzwerke zu erhalten, wurde in den Interviews nach den Trends gefragt und die Textauswertung ergab die fünfte Kategorie.

4.5.4 Kategorie 5: Trends sozialer Netzwerke

Wie *Zobel* (2005, S. 38) ausführt, steigen die Anforderungen an die Flexibilität eines regionalen Umfeldes und damit an soziale Netzwerke. Den Trend zur Netzwerkbildung bemerkte *Knopp* (2009, S. 36, 40) bereits 2009 und *Ricken / Seidl* (2010) belegen in ihrem Buch „Unsichtbare Netzwerke“, dass sozialen Netzwerken in der Unternehmenspraxis immer höhere Bedeutung zukommt (vgl. *Ricken / Seidl* (2010, S. 19).
Nur dynamische soziale Netzwerke werden es auch in Zukunft schaffen, Ressourcen zu binden. Social Media werden die Kommunikation innerhalb von Netzwerken zwar beschleunigen, aber die Menschen sozial isolieren, daher erhält die Face-to-Face-Netzwerkpflege einen höheren Stellenwert als bis dato, so das Fazit der Expertinnen und Experten in den Interviews.
Als eindeutige Trends wurden genannt, dass sich immer mehr Menschen sozialen Netzwerken anschließen und regionale Netzwerke an Bedeutung gewinnen.

Aus den allgemeinen Tendenzen sozialer Netzwerke ergeben sich die Trends für den iLEH und deren Beziehungen im Rahmen von sozialen Netzwerken.

4.5.5 Kategorie 6: ILEH und soziale Netzwerke

Übereinstimmung unter den Expertinnen und Experten der Gruppe A und B herrscht in der Wichtigkeit der sozialen Netzwerke für den iLEH (vgl. dazu die Auswertung der Skalierungsfragen in Kapitel 4.4.7). Imageaufbau durch soziale Netzwerke am Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmarkt eröffnet den Zugang zu weiteren Ressourcen und kreiert Wettbewerbsvorteile.
Der Zugang zu Ressourcen, wie ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital wie *Bourdieu* sie nennt, gelten, auch laut den Befragten, als noch unterschätzte wirtschaftliche Erfolgsfaktoren (vgl. *Badura et al.* 2008, S. 5).

Die nächste Kategorie beschäftigt sich mit der Messbarkeit von sozialen Netzwerken mittels Kennzahlen.

4.5.6 Kategorie 7: Kennzahlen für soziale Netzwerke

Kennzahlen sind eine Komprimierung von quantitativen ökonomischen Informationen, welche meist in absoluten Zahlen dargestellt werden (*vgl*. *Schneider/Henning* 2008, S. 167).

Die Mehrheit der Expertinnen und Experten aus beiden Interviewgruppen beurteilten Kennzahlen für soziale Netzwerke als wenig bedeutend (siehe dazu 4.4.6), obwohl Kennzahlen durchaus Verwendung finden. So wie *Knop* (2009, S. 43f) bewerten auch die Befragten den Erfolg sozialer Netzwerke i.d.R. durch subjektives Empfinden.

Die von *Kaplan / Norton* entwickelte Balanced Scorecard betont monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen zur Informationsgewinnung in Unternehmen. Die Balanced Scorecard ist „ausgewogen in bezug [sic!] auf objektive, leicht zu quantifizierbaren Ergebniskennzahlen und subjektive, urteilsabhängige Leistungstreiber der Ergebniskennzahlen“ (*Kaplan / Norton* 1997, S. 9f).

Es folgt die Beantwortung der beiden empirischen Subforschungsfragen aufgrund der durchgeführten Forschung, welche durch Einbeziehung der Fachliteratur belegt wird.

4.6 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

Die empirischen Forschungsfragen befassen sich mit der Zukunft sozialer Netzwerke und den ökonomischen Erfolgschancen durch soziale Netzwerke. Zur Beantwortung der beiden Fragen werden die Auswertung der empirischen Forschung sowie die Fachliteratur herangezogen, ergänzend sind die beiden theoretischen Subforschungsfragen (Kapitel 3.8.1 und 3.8.2) zu beachten.

4.6.1 Wie gestaltet sich die Zukunft der sozialen Netzwerkbildung bzw. sozialen Netzwerkpflege?

Bereits seit einigen Jahren gewinnen soziale Netzwerke in der unternehmerischen Praxis an Bedeutung, wie *Knopp* (2009, S. 36, 40) und *Ricken / Seidl* (2010, S. 19) belegen. Aus der empirischen Forschung dieser Masterarbeit geht hervor, dass dieser Trend, speziell im Bereich der regionalen sozialen Netzwerke, anhält (vgl. dazu Abschnitt 4.4.5 und 4.4.6).

Im Zusammenhang mit dem iLEH erscheint der Aufbau regionaler sozialer Netzwerke in den Bereichen Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmarkt, zum effektiven Informations- bzw. Wissensaustausch, sowie zur Innovations-generierung und den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen wichtig, so die Forschungsergebnisse. Dies belegt auch *Zobel* (2005, S. 38), der die Ansicht vertritt, dass der ökonomische Wettbewerb mehr Flexibilität und raschere Reaktionsfähigkeit verlangt als früher (vgl. *Bachinger et. al.* 2011, S. V).

Soziale Netzwerke müssen auch in Zukunft dynamisch und zielorientiert bleiben, um das Interesse der Akteurinnen und Akteure zu wecken (vgl. Kapitel 4.4.5). Netzwerke unterliegen der Resilienzkurve (siehe im Exkurs in Abschnitt 4.6.1.1).

Social Media können die Kommunikation innerhalb des Netzwerkes zwar vereinfachen und unterstützen, dürfen aber den Face-to-Face-Kontakt nicht ablösen. Persönliche Kontakte unter den Netzwerkmitgliedern erhöhen die Beziehungsqualität und durch aktive persönliche Netzwerkpflege werden vorhandene Ressourcen ans Netzwerk gebunden bzw. neue kreiert.
Howaldt / Ellerkmann betonen, dass ausschließlich persönliche Kontakte unter den Netzwerkmitgliedern Vertrauen schafft und durch gemeinsame gelungene Aktionen gefestigt wird (vgl. *Howaldt / Ellerkmann* 2011, S. 29). Detaillierte Informationen dazu sind in der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage (Kapitel 3.8.2) zu finden.

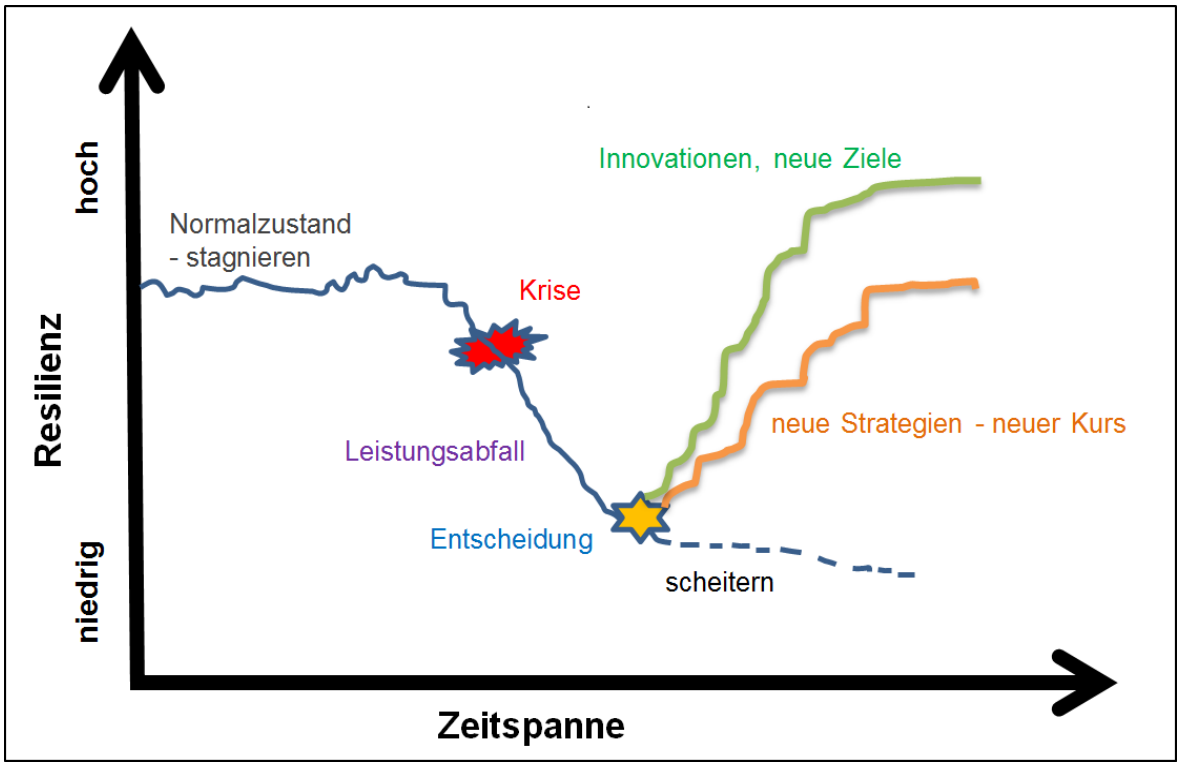
Regionale soziale Netzwerke sind im ländlichen Raum kooperativer, innovativer und dadurch stabiler. Sie zeichnen sich durch mehr Erfahrungsaustausch und persönlichere Beziehungen unter den Akteurinnen und Akteuren aus. Während die Netzwerkpflege im ländlichen Raum fast automatisch geschieht, wird im städtischen Bereich die persönliche Netzwerkpflege zu Gunsten der Social Media eher oberflächlich betrieben, so das Fazit der empirischen Forschung (vgl. Kapitel 4.5.4).

4.6.1.1 Exkurs Resilienzkurve

Zum Thema „Trends sozialer Netzwerke“ informierten einige Expertinnen und Experten, dass Netzwerke aufgeschlossen bleiben müssen, da sie der Resilienzkurve[24] bzw. dem Kreis der Resilienz unterliegen. Zur Veranschaulichung der Aussagen der Befragten, hat die Autorin Abbildung 21 gezeichnet.

[24] Resilienz bedeutet u.a. „die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen“ (www.duden.de 2016). Hier wurde wieder bewusst die Definition des Dudens gewählt, weil der aus der Soziologie stammende Begriff mittlerweile in die Alltagssprache Eingang gefunden hat.

Abbildung 21: Resilienzkurve



Quelle: eigene Darstellung

Die Vertikalachse zeigt die Ausprägung der Resilienz, d.h. wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass im Falle des Auftretens von Problemen eine positive Lösung gefunden wird. Die horizontale Achse zeigt, wie lange der Prozess zur Lösung oder zum endgültigen Scheitern dauern kann.

Ausgehend vom Normalzustand, bei dem alle in einem Netzwerk motiviert und aktiv sind, folgt nach einiger Zeit ein Rückgang beim Zusammenhalt und der Motivation im Netzwerk. Dies führt zu einer für alle Netzwerkmitglieder spürbaren Krisenzeit, auf die ein massiver Leistungsabfall folgt.

Weitergehend im Zeitablauf kommt es zu einem Entscheidungspunkt. Entweder das Netzwerk läuft aus und es muss als gescheitert bezeichnet werden oder es wird eine neue Strategie gefunden und ein neuer Kurs bestritten.

Im Idealfall wird das Netzwerk innoviert, es werden völlig neue Ziele angestrebt und das Netzwerk geht aus der Krise gestärkt hervor, was bedeutet, dass eine höhere Resilienzfähigkeit aufgebaut werden konnte.

Zu berücksichtigen ist, dass sich diese Prozesse wiederholen bzw. von vorne beginnen können. Dies wird in der Abbildung zur besseren Übersicht nicht dargestellt.

In der Beantwortung der zweiten empirischen Subforschungsfrage werden Brücken zwischen sozialen Netzwerken und dem iLEH hergestellt.

4.6.2 Wie können soziale Netzwerke den ökonomischen Erfolg des iLEH in der Südoststeiermark fördern?

Granovetter (1985, S. 487) und *Powell* (1990, S. 295-336) behaupten, dass jedes (wirtschaftliche) Handeln in soziale Beziehungen eingebettet ist, also in sozialen Netzwerken (vgl. Tacke 2011, S. 107; vgl. *Sydow* 1995, S. 119).
Die Hypothese dieser Autoren und die Auswertung der Expertinnen- und Experteninterviews zeigen, dass soziale Netzwerke, insbesondere regionale soziale Netzwerke den ökonomischen Erfolg von Unternehmen fördern, wobei dies für den Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmarkt gilt.

Regionale soziale Netzwerke sind wirtschaftlich erfolgsversprechend, da die räumliche Nähe viele persönliche Kontakte ermöglicht. Durch Face-to-Face-Kontakte wird das Vertrauen im Netzwerk gestärkt und die Informationsweitergabe sowie der Wissensaustausch werden effektiver, so die empirischen Forschungsergebnisse.
Häufige soziale Interaktionen tragen zu einer objektivierten Wechselseitigkeit bei. „Ich tue das für dich, auch wenn ich keine unmittelbare Gegenleistung erhalte, weil du (oder jemand anders) irgendwann meinen guten Willen erwidern wirst“ (*Putnam / Goss* 2001, S. 21) und helfen den Akteurinnen und Akteuren sozialer Netzwerke zeitnah und flexibel zu reagieren und daraus Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diese Aspekte sind für den LEH im Hinblick auf dem Handel mit verderblicher Ware besonders relevant.

Gulati et al. (2000, S. 207) bestätigt, dass Wettbewerbsvorteile, welche aus regionalen sozialen Netzwerken entstehen, eine hohe Nachhaltigkeit aufweisen (vgl. Bachinger / Pechlaner 2011, S. 4).

Die empirische Forschung für diese Arbeit zeigt Parallelen zu den in Kapitel 3.2 beschriebenen Ressourcen bzw. dem Kapital sozialer Netzwerke. Unternehmerische soziale Netzwerke ermöglichen den Zugang zu den Ressourcen und diese generieren einen Mehrwert, der sich ökonomisch auswirkt.
Der schnellste, erfolgversprechendste und günstigste Weg zum Informations- und Wissensaustausch läuft über regionale soziale Netzwerke. Diese Vorteile können die Geschäftsleitungen von iLEH-Geschäften in der Südoststeiermark für sich nutzen, da diese Region durchwegs ländlichen Charakter ausweist. Gute Netzwerke sind im iLEH sowohl am Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmarkt erfolgsrelevant, wie nachfolgend belegt.

4.6.2.1 Beschaffungsmarkt

Die steigende Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln bringt für die iLEH durch seine - zum Teil - flexiblen Beschaffungsmöglichkeiten ökonomische Vorteile. Dies erfordert den Aufbau oder den Anschluss an regionale soziale Netzwerke. Zu beachten ist, dass gegenseitiges Vertrauen entwickelt werden muss, damit der Gedanke der Zusammenarbeit dem Konkurrenzdenken weicht und dadurch das Netzwerk stabil wird bzw. bleibt (vgl. *Becker et al.* 2011, S. V; siehe dazu Kapitel 4.5.2). Die im Beschaffungsmarkt generierten sozialen Netzwerke wirken sich positiv zum einen durch den vergünstigten Einkauf aus (Großhandel wird ausgespart), und zum anderen können dadurch neue Kundinnen- und Kundenschichten angesprochen werden.

4.6.2.2 Absatzmarkt

In wirtschaftlich angespannten Zeiten entwickelt sich der Markt vom Verkäuferinnen- bzw. Verkäufermarkt immer mehr zum Käuferinnen- bzw. Käufermarkt. Die Verkaufsstrategien werden exakter auf die Bedürfnisse der

Kundinnen und Kunden abgestimmt und die aktive Suche nach neuen Absatzgruppen wird verstärkt (vgl. *Löscher* 2010, S. 18).

Regionale soziale Netzwerke fördern den informellen Informationsaustausch zwischen den Kundinnen und Kunden, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Geschäftsleitung im iLEH. Dadurch erhält der iLEH die Möglichkeit, rascher auf die Kundinnen- bzw. Kundenbedürfnisse zu reagieren, was wiederum aktive Referenzkundinnen bzw. -kunden schafft. Mundpropaganda[25] ist ein wirksames und zugleich kostengünstiges Werbeinstrument und bildet eine wichtige Ressource für den iLEH[26].

Da die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkte Auswirkungen auf den Verkaufserfolg hat, ist es wichtig, auch unternehmensintern ein aktives soziales Netzwerk zu haben.

4.6.2.3 Arbeitsmarkt

Ein gelungenes soziales Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiternetzwerk hat direkten Einfluss auf den ökonomischen Erfolg, da dadurch eine Verbesserung des Betriebsklimas erreicht wird. So zeigte die theoretische (vgl. Kapitel 3.8.2) und die empirische Forschung (vgl. Kapitel 4.5.5), dass gute soziale Beziehungen im Unternehmen eine Reduktion der Personalfluktuation sowie der Krankenstandstage (beides hohe Kostenverursacher) bedeuten. Offener Wissensaustausch und Steigerung der Arbeitsqualität sind ebenso erfolgsfördernd wie positives Image als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber.
Die o.a. Ausführungen wurden von der Autorin in einem grafischen Überblick zu den möglichen sozialen Netzwerken eines iLEH zusammengefasst.

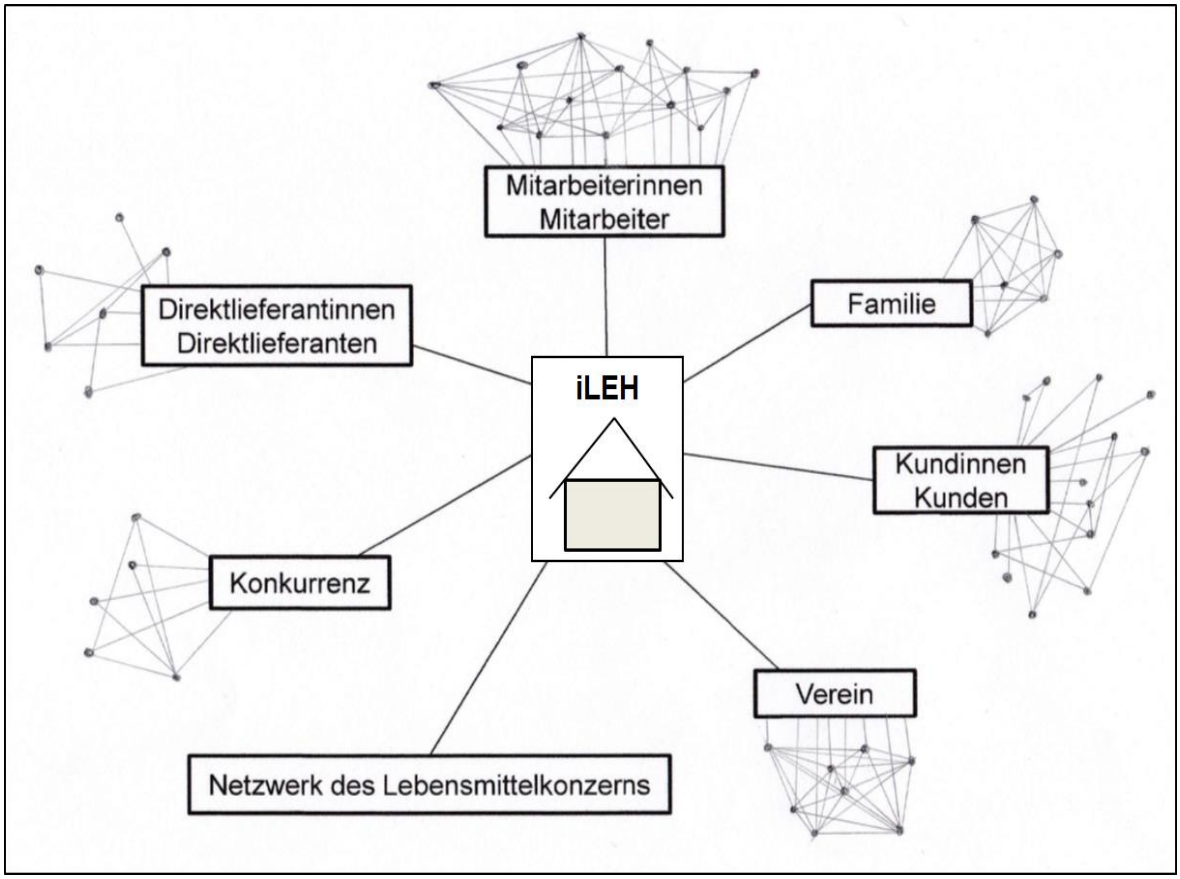
---

[25] Weiterführende Literatur in *Löscher* (2010, S. 13-24): 49 schnelle Wege zum Umsatzwachstum. Kurze Tipps für dauerhaften Erfolg und *Zentes et al.* (2012): Handelsmanagement, S. 380-385.
[26] Die Fachzeitschrift „REGAL“ veröffentlichte dazu eine Studie des Marktforschungsinstitutes „market“ (siehe Anhang 5).

4.6.2.4 Netzwerkabbildung eines iLEH

Nachfolgende Skizze soll einen Überblick über eine mögliche Netzwerkkonstellation eines iLEH geben.

Abbildung 22: Netzwerkskizze eines egozentrierten iLEH (1 Phase)



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 22 zeigt ein vereinfacht dargestelltes, egozentriertes Netzwerk eines iLEH. Die Anzahl der Akteurinnen und Akteure wurden in Anlehnung aus Daten der Interviews der Gruppe B der empirischen Forschung festgelegt. Im Absatznetzwerk „Kundinnen und Kunden“ steht ein Punkt für 50 Personen, woraus sich ein Tagesdurchschnitt der Frequenz von 650 Kundinnen und Kunden ergibt. Das Franchisenetzwerk bleibt unberücksichtigt.

In der folgenden Conclusio werden die wichtigsten Aspekte dieser Arbeit zusammengefasst, die Hauptforschungsfrage beantwortet und ein Ausblick gegeben.

5 Conclusio, Beantwortung der Hauptforschungsfrage und Ausblick

Die folgende Conclusio versteht sich als kurze Zusammenfassung dieser Masterarbeit.

5.1 Conclusio

Aktive Integration in soziale Netzwerke bietet den Akteurinnen und Akteuren (Über-)Lebenschancen sowohl im Bereich der privaten Bedürfnisbefriedigung (vgl. Abschnitt 3.1) als auch im beruflichen/wirtschaftlichen Umfeld, wie die Recherchen in der Fachliteratur und die empirische Forschung für diese Masterarbeit zeigen.

Wie *Offe / Fuchs* (2001, S. 494) belegen, erleichtern soziale Netzwerke ihren Mitgliedern den Zugang zu ökonomischen Möglichkeiten. *Granovetter* (1973, S. 1361) spricht in diesem Zusammenhang von „weak ties“ und „strong ties“ - schwachen und starken Beziehungen - wobei er den schwachen Beziehungen mehr Effektivität in ökonomischen Belangen einräumt, als den starken (vgl. Abschnitte 3.2 und 3.5). *Burt* (1992) zeigt auf, dass „structural holes“ - strukturelle Löcher - in sozialen Netzwerken, nicht jede Akteurin/ jeder Akteur steht in direkter Verbindung zueinander, Informationsasymmetrien bilden und dadurch Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Abschnitt 3.3).

Jede Akteurin und jeder Akteur eines sozialen Netzwerkes versorgt dieses mit Ressourcen in Form von *Bourdieus* Kapitalsorten (siehe Abschnitt 3.2). Er unterscheidet ökonomisches, kulturelles und soziales Kapitel, wobei *Bourdieu* die Meinung vertritt, dass die Kapitalsorten untereinander konvertierbar sind (*Bourdieu* 2015, S. 52f).
Die Bündelung der Ressourcen übt einen Multiplikationseffekt innerhalb eines sozialen Netzwerkes aus und schafft Wissens-, Informations- und Innovations-

vorsprünge für die Akteurinnen und Akteure, wodurch diese Vorteile für ihr privates und berufliches Leben erhalten.

Zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage wurden die Erkenntnisse der Literaturrecherche sowie der empirischen Forschung herangezogen.

5.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

In den ehemaligen Bezirken Feldbach und Bad Radkersburg, dem heutigen Bezirk Südoststeiermark[27], wurde bereits 1997 mit dem Aufbau von regionalen sozialen Netzwerken begonnen. Heute ist die Region „Steirisches Vulkanland“[28] ein wichtiger Kultur- und Wirtschaftsraum der Steiermark und weit über die Grenzen hinaus bekannt. Das „Steirische Vulkanland“ als Gesamtnetzwerk, schafft Rahmenbedingungen, welche die Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteuren fördern und diese zu eigenständigen, nutzenstiftenden sozialen Netzwerkaufbau anregt.

Der iLEH der Südoststeiermark, welche zur Region „Steirisches Vulkanland“ gehört, sollte die Chance nutzen, die das Regionalmanagement Südoststeiermark bietet, zumal die einzelnen Betriebe sich als Franchisepartnerinnen und -partner zwischen den großen Lebensmittelkonzernen behaupten müssen. Denn wenn es Unternehmerinnen und Unternehmern gelingt, entlang der Wertschöpfungskette engagierte Geschäftspartnerinnen und -partner zu finden, die dadurch gewonnenen spezifischen aber auch komplementären Ressourcen zu bündeln und zu einer Gesamtleistung zusammenzuschließen[29], werden wesentliche

[27] Weitere Informationen zur geographischen Lage (siehe Kapitel 1.1, Abb. 2 und Anhang 5) und zu demographischen Daten (siehe Kapitel 1.1, Abb. 3 und Anhang 1) des Bezirks Südoststeiermark.

[28] Weiterführende Informationen über die Entstehungsgeschichte des „Steirischen Vulkanlandes“ unter http://www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/entwicklungs-geschichte-vulkanland/ [Stand: 12.05.2016].

[29] Weiterführende Literatur in *Bachinger / Pechlaner* (2011): Netzwerke und regionale Kernkompetenzen: Der Einfluss von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen, S. 3-28.

Wettbewerbsvorteile kreiert und die Unternehmen können ökonomisch erfolgreicher am Markt agieren.

Auf Basis dieser regionalen Ausgangssituation wird die Hauptforschungsfrage - **Wie gestaltet sich ein erfolgreiches soziales Netzwerk für den iLEH in der Südoststeiermark?** - wie folgt beantwortet:

Wie die Autoren (vgl. Kapitel 3.8.2) *Reiß* (2000, S. 2), *Perulli* (1998, S. 43) und *Katzmair* (5/2015, S. 82), so sind auch die befragten Expertinnen und Experten der Meinung, dass regionale soziale Netzwerke ökonomische Vorteile bringen.
Wie die empirische Untersuchung zeigte, benötigt der iLEH am Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmarkt soziale Netzwerke (siehe Kapitel 4.6.2).

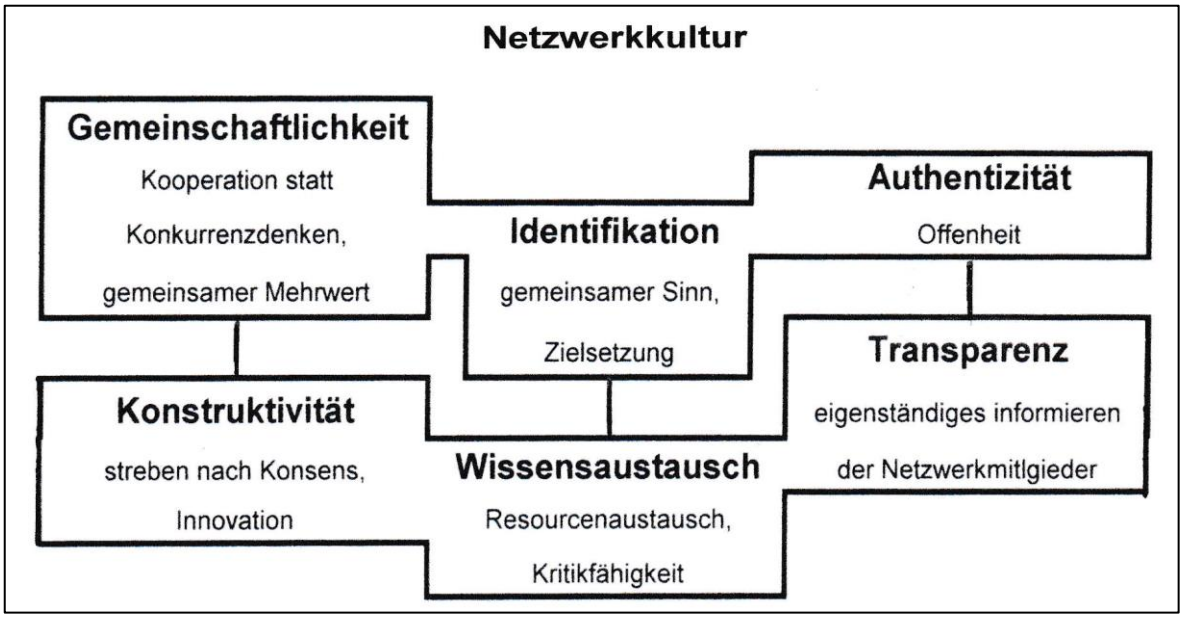
Zum Aufbau innovativer, nutzenstiftender sozialer Netzwerke (vgl. Kapitel 3.8.1), sollten die iLEH der Südoststeiermark auf das bereits vorhandene Fundament des Regionalmanagements „Steirisches Vulkanland“ zurückgreifen, wodurch der zeitaufwändige Prozess der Netzwerkbildung verkürzt würde.

Obwohl kein Netzwerk dem anderen gleicht, so gestalten sich die Grundregeln für erfolgreiche soziale Netzwerke dennoch identisch, so die Erkenntnisse aus der Fachliteratur und der empirischen Forschung. Daher entfällt in der weiteren Beantwortung dieser Hauptforschungsfrage der direkte Bezug zum iLEH.
Neben der Suche nach geeigneten Akteurinnen und Akteuren, entlang der Wertschöpfungskette, kommt der Leitbildentwicklung sozialer Netzwerke besondere Bedeutung zu. Trotz des gemeinsamen Basisinteresses, welches Akteurinnen und Akteure i.d.R. verfolgen, müssen die Ziele des Netzwerkes klar definiert werden. Dies gilt sowohl für den gemeinsamen Außenauftritt des Netzwerkes, als auch für die Innenperspektive. Die Entwicklung von Beziehungskultur bzw. Netzwerkkultur ist für erfolgreiche soziale Netzwerke unerlässlich, da die Beziehungsqualitäten der Netzwerkmitglieder die Gesamtqualität des Netzwerkes bestimmen.

In der folgenden Abbildung werden die erfolgsversprechenden Eigenschaften der Netzwerkkultur bzw. Beziehungskultur gezeigt, wobei die offenen Kästchen die

direkten Zusammenhänge und die durch Linien verbunden, die Wechselwirkungen darstellen.

Abbildung 23: Erfolgsversprechende Faktoren der Netzwerkkultur



Quelle: eigene Darstellung

Nachdem das Grundgerüst eines neuen sozialen Netzwerkes durch das Leitbild und die Netzwerkkultur bzw. Beziehungskultur feststeht und dadurch eine erste Vertrauensbasis unter den Netzwerkmitgliedern aufgebaut wurde, wird dieses durch weitere kontinuierliche Interaktionen, wie z.B. regelmäßige Treffen oder gegenseitige Betriebsbesichtigungen, gestärkt.

Erst reziprokes Agieren und Vertrauen innerhalb eines sozialen Netzwerkes ermöglicht den Zugang zu Ressourcen, wie sozialem, kulturellem und ökonomischem Kapital der Akteurinnen und Akteure (siehe Kapitel 3.2). Diese Bündelung der Ressourcen und der offene Wissens- und Informationsaustausch hilft Innovationen) rasch umzusetzen (vgl. Kapitel 3.5, Abb. 14). Als wesentlicher Faktor für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung, wurde dabei die Dynamik, laufende neue Themenstellungen aufzunehmen und sich als Netzwerk mit diesen weiter zu bilden, identifiziert.

Es folgen der Ausblick und eine Idee für eine weitere Forschungsarbeit.

5.3 Ausblick, Limitationen

Diese Masterarbeit gibt einen Einblick in den Aufbau, die Strukturierung und die Erfolgsaussichten sozialer Netzwerke. Die in der Literaturrecherche gewonnen Erkenntnisse wurden im Theorieteil aufgrund der Komplexität des Themas auf die wesentlichsten Aspekte beschränkt. Die empirische qualitative Forschung ermöglichte sowohl Aktualitäts- und Praxisbezug - im Allgemeinen und auf den iLEH in der Südoststeiermark im Speziellen - herzustellen.

Damit ist eine diesbezügliche Forschung am Anfang. Weiterführende quantitative Untersuchungen würden noch aussagekräftigere Erkenntnisse liefern, zumal die wissenschaftlichen Erkundigungen über die Wirkungszusammenhänge regionaler sozialer Netzwerke auf den - branchenspezifisch gesehenen - ökonomischen Erfolg noch rar bzw. ausständig sind.

Fazit der Autorin aus dieser Masterarbeit ist, dass regionale soziale Netzwerke immer mehr an Bedeutung gewinnen, jedoch über die branchenspezifischen Auswirkungen sozialer Netzwerke noch Forschungsbedarf besteht.

Folgende weiterführende quantitative Studien wären überlegenswert:

- Welchen Mehrwert können Unternehmerinnen und Unternehmer - aus unterschiedlichen Branchen - durch die aktive Teilnahme an regionalen sozialen Netzwerken für Ihr Unternehmen erzielen?
- Begünstigen Familienunternehmen formelle oder informelle soziale Netzwerke und wer profitiert davon? Interessante Forschungsgebiete wären dabei der Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmarkt.
- Welche Rolle spielen soziale Netzwerke künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Personalentscheidungen in Unternehmen?

.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Fachliteratur:

Alba, R. D. (1982): Taking stock of network analysis: A decade's results. In: *Bacharach, S. B.* (Hrsg.): Research in the sociology of organisations. Vol. 1. JAI. Greenwich, Conn., S. 39-74

Allcott, H. / Karlan, D. / Möbius, M. M. / Rosenblat, T. S. / Szeidl, A. (2007): „Community Size and Network Closure." In: The American Economic Review 97 (2), S. 80-85

Bachinger, Monika / Pechlaner, Harald / Widuckel, Werner (Hrsg.) (2011): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung, Wiesbaden

Badura, Bernhard / Greiner, Wolfgang / Rixgens, Petra / Uebele, Max / Behr, Martina (2008): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg

Baker, Wayne E. (1990): Market Networks and Corporate Behavior. In: The American Journal of Sociology, Vol. 96, No. 3 (Nov., 1990), pp. 589 - 625; published by: The University of Chicago Press; Stable URL: http://www.jstor.org/stable/2781065 [Stand: 28.02.2016], (08.12.2008)

Bales, R. F. / Strodtbeck, F. L. / Mills, T. M. / Rosenborough, M. E. (1951): "Channels of Communication in Small Groups." In: American Sociological Review 16 (4), S. 461-468

Becker, Thomas / Dammer, Ingo / Howaldt, Jürgen / Killich, Stephan / Loose, Achim (2011): Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig. In: *Becker, Thomas* (Hrsg.) / *Dammer, Ingo / Howaldt, Jürgen* (Hrsg.) / *Loose, Achim* (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 3-13

Behrendt, Sebastian / Richter, Alexander (Hrsg.) / Schäfer, Sebastian / Trier, Matthias (2014): Business Intelligence 2.0. In: *Richter, Alexander* (Hrsg.): Vernetzte Organisation. München, S. 318–330

Berger P. L. / Luckmann T. (1970): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt: Fischer

Bockstedt, Anke / Bachinger, Monika (2011): Benchmarking als Werkzeug im regionalen Wettbewerb – Entwicklung eines Analyserahmens anhand des Beispiels der Region Ingolstadt. In: *Bachinger, Monika / Pechlaner, Harald / Widuckel, Werner* (Hrsg.) (2011): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden, S. 63-110

Bögenhold, Dieter / Marschall, Jörg (2008): Metapher, Methode, Theorie. Netzwerkforschung in der Wirtschaftssoziologie. In: *Stegbauer, Christian* (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 387-400

Boos, F. / Exner, A. / Heitger, B. (1994): *Soziale Netzwerke sind anders.* In: *Heitger, B. / Boos, F.* (Hrsg.): Organisation als Erfolgsfaktor. Wien

Borg, Ingwer / Staufenbiel, Thomas (2007): Lehrbuch Theorien und Methoden der Saklierung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Bern

Borgatti, S. / Foster, P. (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: Journal of Management 29; S. 991–1013. http://www.analytictech.com/borgatti/papers/borgattifoster.pdf [Stand: 1.4.2016]

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. Göttingen

Bourdieu, Pierre (2015): Die verborgenden Mechanismen der Macht. Hrsg. *Steinrücke, Margareta*. Hamburg

Buchanan, J. M. (1965): “Ethical Rules, Expected Values, and Large Numbers”. In: Ethics 76(1), S. 1-13

Burt, Roland S. (1980): Models of network structure. In: Annual Review of Sociology, 6, S. 79-141

Burt, Ronald S. (1992): Structural holes. The social structure of competition. Cambridge, Mass: Harvard University Press

Callahan; C. M. / Owen, S. V. / Renzulli, J. S. (1974): “Fluency, Flexibility, and Originality as a Function of Group Size”. In: The Journal of Creative Behavior 8 (2), S. 107-113

Coleman, James S. (1988): “Social Capital in the Creation of Human Capital.” In: American Journal of Sociology 94, S. 95-120

Covey, Stephen M. R. / Merrill, Rebecca R. (2009): Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht. Offenbach

Cross, Robert L. / Parker, Andrew (2004): The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Boston

Cross, R. I. / Thomas, R. (2009): Driving Results Through Social Networks. How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. San Francisco

De Blasi, Miriam (2015): Sozialkapital und Open-Source-Netzwerke. Determinanten und Erfolgswirkungen. In: *Elsner, Wolfram* (Hrsg.) / *Güner, Jutta / Schwardt* (Hrsg.), *Henning* (Hrsg.): Strukturwandel und Strukturpolitik, Band 23. Frankfurt/Main

Dickinson, A. (2003): Die Entwicklung einer gemeinsamen Geschichte zur Vertrauensbildung als Erfolgsfaktor von Knowledge Communities. In: *Gragobber, M. / Ortner, J. / Sammer, M.* (Hrsg.): Wissensnetzwerke : Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden, S. 271-294

Ebster, Claus / Stalzer, Lieselotte (2013): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Wien

Elsner, Wolfram (2003): The "New" Economy: Complexity, Coordination and a Hybrid Governance Approach. Bremen, S. 1029-1049. http://elsner.iino.uni-Bremen.de/files/elsner/publikationen/The%20new%20economy_..._IJSE_11_04.pdf [Stand: 23.3.2016]

Euler, Mark (2006): Soziales Kapital. Ein Brückenschlag zwischen Individuum und Gesellschaft. Oldenburg

Fischbach, Kai. / Gloor, Peter A. / Putzke, Johannes / Oster, Daniel (2010): Analyse der Dynamik sozialer Netzwerke mit Social Badges. In: *Stegbauer, Christian* (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 335-345

Freeman, Linton C. (2004): The Development of Social Network Analysis. A Study in the Sociology of Science. Vancouver: Empirical Press

Gebhardt, Raimund (2007): “Komplexität reduzieren durch Skalierungsfragen“; http://www.client.profil-concept.net/images/stories/profilconcept/Downloads/einblick%20profcon%20skalierungsfragen_komplexitaet_reduzieren%202007_07.pdf [Stand: 16.04.2016]

Gist, M. E. / Locke, E. A. / Taylor, M. S. (1987): “Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness”. In: Journal of Management 13 (2), S. 237-257

Glaeser, Edward L. / Laibson, David / Sacredot, Bruce (2000): The Economic Approach to Social Capital. NBER Working Paper Nr. w7728 http://www.nber.org/papers/w7728.pdf [Stand: 21.3.2016]

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): Experteninterviews u. qualitative Inhalts-analyse. 4. Auflage, Wiesbaden

Goleman, D. / Boyatzis, R. / McKee, A. (2005): Emotionale Führung. 3. Auflage, Berlin

Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp. 1360-1380; published by: The University of Chicago Press, Stable URL: http://links.jstor.org/sici=0002-9602%28197305%3ATSOWT%3E2.0.CO%3B2-E
http://www.uvm.edu/~pdodds/files/papers/others/1973/granovetter1973a.pdf
[Stand: 10.03.2016], (16.11.2003)

Granovetter, Mark (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology, Volume 91, Issue 3 (Nov., 1985), S. 481-510; published by: The University of Chicago Press, Stable URL: http://links.jstor.org/sici=0002-9602%28198511%2991%3A%3C481%3AEAASST% E2.0.CO%3B2-R
https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb26/Granovetter_AJS_1985.pdf
[Stand: 13.03.2016], (22.01.2004)

Göttgens, O. (1996)*:* Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten – Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Wiesbaden

Gouldnern, A. W. (1960): „The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." In: American Sociological Review 25 (2), S. 161-178

Gulas, Christian (2007): Netzwerke im Feld der Macht. Zur Bedeutung des Sozialkapitals für die Elitenbildung. In: Nöstlinger, Elisabeth / Schmitzer, Ulrike (Hrsg): Bourdieus Erben. Gesellschaftliche Elitebildung in Deutschland und Österreich. Budapest, S. 68-94

Gulati, R. / Nohria, N. / Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. In: Strategic Management Journal 21, S. 203-215.

Haug, Sonja (1997): Soziales Kapital. Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand. In: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Arbeitspapiere Arbeitsbereich II/ 15. überarbeitete Version

Herzberg, Frederick (1966): Work and the Nature of Man. London (Crosby Lockwood Staples)

Herzberg, Frederick / Mausner, Bernhard / Bloch Snydermann, Barbara (2010): The Motivation to Work. 12. Auflage, New Brunswick, New Jersy. Original published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.

Hienerth, Claudia / Huber, Beate / Süssenbacher, Daniela (2009): Wissenschaftliches Arbeiten kompakt Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen. Wien

Holzer, Boris (2009): Netzwerktheorie. In: *Kneer, Georg / Schroer, Markus* (Hrsg.): Handbuch Soziologische Theorien. Wiesbaden, S. 253-276

Howaldt, Jürgen / Ellerkmann, Frank (2011): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: *Becker, Thomas* (Hrsg.) / *Dammer, Ingo* / *Howaldt Jürgen* (Hrsg.) / *Loose, Achim* (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 23-36

Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen

Jansen, Dorothea (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen. Methoden, Forschungsbeispiele. 3. überarbeitete Auflage, Opladen

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von *Horváth, Péter / Kuhn-Würfel, Beatrix / Vogelhuber, Claudia.* Stuttgart

Katzmair, Harald / Mahrer, Harald (2011): Die Formel der Macht. Salzburg

Katzmair, Harald (2015): Der Netzwerkforscher. In: Chefinfo, 5/2015 [WWW], http://www.fas-research.com/wp-content/uploads/FAS333-Der-Netzwerkforscher-Chefinfo-062105.pdf [Stand: 09.10.2015]

Kecskes, Robert / Wolf, Christof (1996): Konfession, Religion und soziale Netzwerke, Verlag der Sozialwissenschaften Leske + Budrich

Killich, Stephan (2011): Formen der Unternehmenskooperation. In: *Becker, Thomas* (Hrsg.) / *Dammer, Ingo / Howaldt Jürgen* (Hrsg) / *Loose Achim* (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 13-22

Klocke, Ralph (2011): Wer spricht mit wem? Kooperations-Controlling per Netzwerkanalyse. In: *Becker, Thomas* (Hrsg.) / *Dammer, Ingo* / *Howaldt, Jürgen* (Hrsg.) / *Loose, Achim* (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 171-190

Knieps, Günter (2007): Netzökonomie – Grundlagen, Strategien, Wettbewerbs-politik. Wiesbaden

Knop, Robert (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Wiesbaden

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung: Bd. 2: Methoden und Techniken. 3., korrigierte Auflage, München und Weinheim

Lincoln, J. R. (1982): Intra- (and inter-) organizational networks. In: *Bacharach, S. B.* (Hrsg.): Research in the sociology of organisations. Vol. 1. JAI. Greenwich, Conn., S. 255-294

Löscher, Roland M. (2010): 49 schnelle Wege zum Umsatzwachstum Kurze Tipps für dauerhaften Erfolg. Wiesbaden

Lundgren, D. C. / Bogart, D. H. (1974): „Group size, Member Dissatisfaction, and Group Radicalism“. In: Human Relations 27 (4), S. 399-355

Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim (2012): Unternehmensführung: Das internationale Managmentwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Mandell, M./ Keast, R. (2008): Evaluating the Effectiveness of Interorganizational Relations through Networks. Developing a Framework for Revised Performance Measures. In: Public Management Review, 10 (6), S. 715-732

Marquardsen, Kai (2012): Aktivierung und soziale Netzwerke. Die Dynamik sozialer Beziehungen unter dem Druck der Erwerbslosigkeit. Wiesbaden

Maslow, Abraham Harnold (1954): Motivation and Personality. New York usw.

Maslow, Abraham Harnold (1970): Motivation and Personality. 2. Auflage, New York: Harper & Row

Mayrhofer, Wolfgang / Furtmüller, Gerhard / Kasper, Helmut (Hrsg) (2015): Personalmanagement – Führung – Organisation. 5., aktualisierte Auflage, Wien

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage, Wertheim

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Auflage, Wiesbaden

Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: *Garz, D. / Kraimer, K.* (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen, S. 441-471

Mewes, Jan (2010): Ungleiche Netzwerke – Vernetzte Ungleichheit. Persönliche Beziehungen im Kontext von Bildung und Status. Wiesbaden

Meyer, J.-A. / Lorenzen, K. (2002): Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen - dargestellt am Beispiel deutsch-dänischer Unternehmen. Köln

Milowksy, C. (Hrsg.) (1998): Resource dependence and community organization, Oxford University Press. New York

Mitchell, J.C. (1969): The concept and use of social networks. In: *Mitchell, J.C.* (Hrsg.): Social networks in urban situations. Manchester University Press. Manchester, S. 1-32

OECD Studie “Bildung auf einem Blick 2015”; überarbeitete Version 27.01.2016; http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/bildung-auf-einen-blick-2015_eag-2015-de#page1 [Stand: 4.4.2016]

Offe, C. / Fuchs, S. (2001): Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland. In: *Putnam, Robert D.* (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsein. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh, S. 417-514

Orpen, C. (1986): Improving Organizations through Team Development. In: Management and Labor Studies 11 (1), S. 1-12

o.V. (10/2015): Der Werbe-Effekt: Billa Nr.1, In: REGAL – Das Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel, S. 56-59

Perulli, Paolo (Hrsg.) (1998): Neoregionalismo. L’economia-arcipelago. Torino: Bollati Boringhieri

Pöchtrager, Siegfried (2011): Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Institutionen, Strukturen und entscheidungsrelevante Faktoren. Berlin

Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategies. New York

Powell, Walter W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization. In: Research in Organisational Behavior 12, S. 295-336 http://www.uvm.edu/~pdodds/files/papers/others/1990/powell1990a.pdf [Stand: 10.04.2016]

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2010): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Przyborski, Aglaja / Wohlrab-Sahr Monika (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitshandbung. 2., korrigierte Auflage, München

Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Democracy. New York

Putnam, Robert D. /.Goss, Kristin A. (2001): Einleitung In: *Putnam, Robert D.* (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsein. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh, S. 15-44

Raub, Werner (1987): Gruppengröße und Kooperation in problematischen sozialen Situationen. Ein spieltheoretisches Modell für das „Dilemma der großen Zahl“. In: 23. Deutscher Soziologentag (Hrsg.). Opladen, S. 230-233 http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-151160 [Stand: 10.04.2016]

Reinartz, W. / Dellaert, B. / Krafft. M. / Kumar, V. / Varadarajan, R. (2011): Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. In: Journal of Retailing, 87. Jg., Supplement 1, S. 53-66

Reiß, Michael (2000): Koordinatoren in Unternehmensnetzwerken. Elektronische Version. www.uni-stuttgart.de. [Auch in: *Kaluza, Bernd / Blecker, Thorsten* (Hrsg.) (2000): Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. Berlin: Springer. S. 217-248]

Reiß, M. (Hrsg.) (2000): Netzwerk-Unternehmer: Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU. München.

Remer, A. (1978): Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin/New York

Renz, T. (1998): Management in internationalen Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden

Richardson, G. B. (1972): The organization of industry. In: Economic Journal, 82, S. 883-896
http://www.it-c.dk/people/nice/Mobile%20world/Richardson%20%281972%29%20-%20The%20organization%20of%20industry.pdf [Stand: 20.05.2016], [Sept. 1972)

Ricken, Boris / Seidl, David (2010): Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Wiesbaden

Rosenthal, Gabriele (2015): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 5., aktualisierte und ergänzte Auflage, Weinheim

Schmidt, Alexander (2011): klima: aktiv – Netzwerkbildung zwischen Politik und Wirtschaft. In: *Becker, Thomas* (Hrsg.) / *Dammer, Ingo* / Howaldt Jürgen (Hrsg.) / *Loose, Achim* (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 87-104

Schmitzer, Ulrike (2007): Mit Vollgas ins Leere. Bourdieu und die Illusionen der Aufsteiger. In: *Nöstlinger, Elisabeth / Schmitzer, Ulrike* (Hrsg): Bourdieus Erben. Gesellschaftliche Elitebildung in Deutschland und Österreich. Budapest, S. 9-40

Schneider, Willy / Henning, Alexander (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb. Das Marketing-Cockpit von A-Z. Heidelberg

Scholz, Christian (2000b): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage, München

Scholz, Christian (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München

Schuhmayer, Gregor (10/2015): Standortanalyse, RegioPlan präsentiert die neuen Flächen-Kennzahlen für den LEH, In: REGAL – DAS Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel, S. 37, 41

Shaw, Robert Bruce (1997): Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern. San Francisco

Scott, W. R. (1983): The organization of Environments: Network, culture and historical elements, In: *Meyer, J. W. / Scott, W. R.* (Hrsg.): Organizational environments. Sage. Beverly Hills, S. 155-175

Seahore, S. E. (1969): „Group Cohesiveness in the Industrial Work Group". 4. Auflage, Ann Arbor, Michigan

Spath, Dieter / Schnabel, Ulrich (2011): Die Entwicklung und Nutzung der Ressourcen des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen in Allianz und Netzwerkpartnerschaften. In: *Bachinger, Monika / Pechlaner, Harald / Widuckel, Werner* (Hrsg.): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden, S. 111-134

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Netzwerk, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55260/netzwerk-v9.html [Stand: 04.12.2015]

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Erfolg, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7562/erfolg-v5.html [Stand: 21.03.2016]

Staehle, W. H. (1992): Funktionen des Managements. 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Bern, Stuttgart

Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, überarbeitet von *Conrad, Peter / Sydow, Jörg*, München

Stegbauer, Christian (Hrsg.) (2008): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden

Stegbauer, Christian (2011): Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit. 2. Auflage, Wiesbaden

Stiglitz; Joseph (2012): Der Preis der Ungleichheit. Wie die Spaltung unserer Gesellschaft unsere Zukunft bedroht. Hamburg

Straus, Florian (2008): Soziale Netzwerke und Identität, S. 1-17; http://www.gemeindepsychologie.de/index.php?id=33&type=123 [Stand: 17.04.2016]

Straus, Florian / Höfer Renate (2010): Identitätsentwicklung und soziale Netzwerke. In: *Stegbauer, Christian* (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 201-214

Sydow, Jörg (1995): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 3. Nachdruck, Wiesbaden

Tacke, Veronika (2011): Soziale Netzwerkbildungen in Funktionssystemen der Gesellschaft. Vergleichende Perspektiven. In: *Bommes, Michael / Tacke, Veronika* (Hrsg): Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft. Wiesbaden, S. 89 - 119

Taylor, D. W. / Faust, W. L. (1952): “Twenty Questions: Efficiency in Problem Solving as a Function of Size of Group”. In: Journal of Experimental Psychology 44 (5), S. 360

Thomas, E. J. / Fink, C. F. (1963): “Effects of Group Size”. In: Psychological ulletin 6ß (4), S. 371 - 384

Tichy, N. / Tushman, M. / Fombrun, C. (1979): Social network analysis for organisazions. In: Academy of Management Review 4, S. 507-519

Tietz, Brunno (1993): Binnenhandelspolitik. 2. Auflage, München

Wald, Andreas (2008): Der Netzwerkansatz in der Führungsforschung. In: *Stegbauer, Christian* (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 493-502

Walter, Sieglinde A. (2004): Netzwerkökonomie und Kultur. Sozio-kulturelle Bedingungen innovativer Netzwerke. Eine empirische Untersuchung im Dritten Italien.
http://elib.suub.uni-bremen.de/publications/diysertations/E-Diss944_walter.pdf [Stand: 13.03.2016]

Walker, K. W. / McBride, A. / Vachon, M. L. S. (1977): Social support networks and the crisis of bereavement. Social Science and Medicine 11: S. 35-41.

Wasserman, S. / Faust, K. (1994): Social Network Analysis. Methods and Applications. Cambridge.

Wheelan, S. A. / McKeage, R. L. (1993): Developmental Patterns in Small and Large Groups. In: Small Group Research 24 (1), S. 60-83

Wheelan, S. A. (2009): Group Size, Group Development, and Group Producitivity. In: Small Group Research 40 (2), S. 247-262

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: *Jüttermann, Gerd (Ed.):* Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim, S. 227-255.
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-5630 [Stand: 28.04.2016]

Zapf, W./ Breuer, S./ Hampel, J./ Krause, P./ Mohr, H.M./ Weigand, E. (1987): Individualisierung und Sicherheit. Untersuchungen zur Lebensqualität in der Bundesrepublik Deutschland. München.

Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Foscht, Thomas (2012): Handelsmanagement. 3., neu bearbeitete Auflage, München

Zobel, A. (2005): Agilität im dynamischen Wettbewerb: Basisfähigkeit zur Bewältigung ökonomischer Turbulenzen. Wiesbaden.

Sonstige Quellen:

www.commetrix.de: Commetrix
http://www.commetrix.de/ [Stand: 21.05.2016]

www.duden.de 2016: Duden
http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg [Stand: 03.04.2016]
http://www.duden.de/rechtschreibung/Netzwerk [Stand: 03.04.2016]
http://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz [Stand: 16.05.2016]

www.wu.ac.at/ineq/ Forschungsinstitut Economics of Inequality der Wirtschafts-universität Wien, https://www.wu.ac.at/ineq/ [Stand: 4.4.2016]

www.gis.steiermark.at 2015: Gis.Steiermark
http://www.gis.steiermark.at/cms/beitrag/11782441/73081691/ [Stand: 23.11.2015]

www.regiodata.eu 2016: RegioData Research GmbH
http://www.regiodata.eu/de/936-lebensmittelhandel-in-oesterreich-regionale-marktfuehrer [Stand: 15.05.2016], (02.11.2015)

www.statistik.at 2015: Statistik Austria
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/index.html [Stand: 26.10.2015], (17.06.2015)

www.statistik.at 2015: Statistik Austria,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html
[Stand: 30.1.2016], (18.1.2016)

www.vulkanland.at: Steirisches-Vulkanland
http://www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/ [Stand: 27.5.2016]
http://www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/vulkanland-gemeinden/
[Stand: 05.05.2016]

www.wko.at 2015: Wirtschaftskammer Österreich
http://wko.at/statistik/jahrbuch/2015_k3.pdf [Stand: 08.11.2015]

Anhang

Anhangliste:

1 Altersstruktur
2 Interviewleitfaden
3 Kategorienschema
4 Auswertung Skalierungsfragen
5 Weiterempfehlungsrate
6 Karte des Bezirks Südoststeiermark

Anhang 1: Bevölkerungsstruktur in der Südoststeiermark
(zu Fußnote 4)

Da die Bevölkerungsstruktur für die Geschäftsführung von iLEH hinsichtlich Sortimentsgestaltung von Bedeutung ist, wurde in Abbildung 3 (auf Seite 3) die Altersstruktur des Bezirkes Südoststeiermark in 10-Jahres Schritten dargestellt.
Die Statistik Austria hat die Bevölkerungsstruktur in 5-Jahres-Schritten erhoben und tabellarisch aufgelistet.

Abbildung 24: Bevölkerung nach Alter im politischen Bezirk Südoststeiermark in 5-Jahres-Schritten

Bevölkerung am 1.1.2015 nach Politischen Bezirken, Alter - Insgesamt

Bundesland, Politischer Bezirk		Alter in 5-Jahresgruppen							
		Insgesamt	0 bis 4 Jahre	5 bis 9 Jahre	10 bis 14 Jahre	15 bis 19 Jahre	20 bis 24 Jahre	25 bis 29 Jahre	30 bis 34 Jahre
6	**STEIERMARK**	**1.221.570**	**52.537**	**53.404**	**55.395**	**63.528**	**79.189**	**80.118**	**80.152**
601	Graz (Stadt)	274.207	12.517	11.549	10.816	13.425	26.406	26.582	22.436
603	Deutschlandsberg	60.404	2.485	2.624	2.971	3.212	3.370	3.223	3.561
606	Graz-Umgebung	147.097	6.691	7.236	7.229	8.037	7.750	7.919	9.433
610	Leibnitz	80.449	3.437	3.544	3.896	4.361	4.752	4.779	5.189
611	Leoben	60.949	2.072	2.156	2.485	2.805	3.817	3.614	3.447
612	Liezen	79.574	3.262	3.558	3.858	4.301	4.272	4.427	4.730
614	Murau	28.490	1.199	1.258	1.342	1.571	1.552	1.603	1.675
616	Voitsberg	51.702	1.996	2.160	2.327	2.558	2.732	2.874	3.113
617	Weiz	88.702	4.446	4.274	4.297	4.858	5.254	5.470	5.807
620	Murtal	72.930	2.867	3.110	3.420	3.854	3.850	3.957	4.185
621	Bruck-Mürzzuschlag	100.818	3.885	4.092	4.277	4.912	5.396	5.424	5.673
622	Hartberg-Fürstenfeld	90.364	4.062	4.088	4.314	4.903	5.321	5.456	5.571
623	Südoststeiermark	85.884	3.618	3.755	4.163	4.731	4.717	4.790	5.332

Alter in 5-Jahresgruppen											Kenn-ziffer
35 bis 39 Jahre	40 bis 44 Jahre	45 bis 49 Jahre	50 bis 54 Jahre	55 bis 59 Jahre	60 bis 64 Jahre	65 bis 69 Jahre	70 bis 74 Jahre	75 bis 79 Jahre	80 bis 84 Jahre	85 Jahre und älter	
75.697	**85.654**	**99.401**	**99.403**	**86.702**	**70.024**	**61.576**	**62.811**	**46.793**	**34.547**	**34.639**	**6**
18.064	18.263	20.118	18.938	15.750	12.397	12.220	13.699	8.280	5.813	6.934	601
3.702	4.462	5.245	5.299	4.628	3.677	3.194	3.033	2.387	1.651	1.680	603
9.522	11.268	13.167	12.798	10.858	8.427	7.241	7.274	4.978	3.595	3.674	606
5.211	6.119	7.095	6.939	5.860	4.663	4.150	3.638	2.910	2.070	1.836	610
3.249	3.800	4.833	5.014	4.578	3.903	3.563	4.013	3.065	2.297	2.238	611
4.704	5.295	6.460	6.505	5.879	4.998	4.400	4.552	3.448	2.411	2.514	612
1.654	1.941	2.250	2.405	2.200	1.795	1.506	1.416	1.198	1.004	921	614
3.104	3.666	4.195	4.414	4.049	3.381	2.963	2.777	2.157	1.655	1.581	616
5.719	6.349	7.337	7.259	6.503	5.158	4.011	3.763	3.268	2.583	2.346	617
4.117	4.892	5.939	6.255	5.675	4.482	3.898	4.235	3.237	2.496	2.461	620
5.667	6.646	8.122	8.428	7.638	6.562	5.803	6.338	4.709	3.653	3.593	621
5.728	6.652	7.443	7.670	6.652	5.484	4.374	4.152	3.536	2.661	2.297	622
5.256	6.301	7.197	7.479	6.432	5.097	4.253	3.921	3.620	2.658	2.564	623

Quelle: Teilausschnitte der Tabelle der Statistik Austria, vgl. www.statistik.at 2015

Anhang 2: Interviewleitfaden

Interview Nr. __
am _____, von ____ h bis ____ h
in _____.

mit

Name
Anschrift, Telefonnummer, etc.
des Interviewpartners

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Das Interview wird ca. 60 Minuten in Anspruch nehmen.

Einverständniserklärung
zur Tonbandaufnahme bzw. zur Veröffentlichung des Interviews

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet bzw. erfolgt eine handschriftliche, stichwortartige Mitschrift.
Die Tonbandaufnahme wird (auszugsweise) transkribiert. Für die wissenschaftliche Auswertung werden alle personenbezogenen Daten gelöscht, somit wird Anonymität gewährleistet.

Falls in der Masterarbeit Ausschnitte des Interviews zitiert werden, erfolgt eine persönliche Nennung.

Wenn Sie damit einverstanden sind, ersuche ich Sie dies mit Ihrer Unterschrift zu bestätigen.

Datum: _____ Unterschrift: _____

Der Titel meiner Masterarbeit lautet:

Businessrelevante soziale Netzwerkbeziehungen im inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel in der Südoststeiermark

Diese Masterarbeit behandelt die menschlichen Netzwerkbeziehungen von selbstständigen Lebensmitteleinzelhändlern. Vorstrukturierte Netzwerke der Lebensmittelkonzerne bleiben unberücksichtigt.
Netzwerke besitzen Ressourcen, in Form von sozialem Kapital und Kapital in Form von Geldressourcen. Netzwerkanalyse macht diese Ressourcen sichtbar.

„Netzwerke geben Orientierung, inspirieren, sind wesentlich für Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse" Zitat *Harald Katzmair.*[1]

Interview:

1 Angaben zur Person:
(Kurzer Lebenslauf bzw. beruflicher Werdegang)

2 Definition Netzwerk:

2.1 Was verstehen Sie unter dem Begriff Netzwerk?
2.2 Sind Sie selbst Teil eines oder mehrerer Netzwerke?
2.2.1 Wenn, ja von welchen?
2.2.2 Warum sind Sie Teil eines Netzwerkes?

3 Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg von Netzwerken:

3.1 Wann ist für Sie ein Netzwerk erfolgreich?
3.2 Wie wird ein Netzwerk erfolgreich?
3.3 Warum scheitern Netzwerke?

4 Netzwerktrends:

4.1 Welche Trends sehen Sie in Bezug auf Netzwerkbildung und Netzwerkpflege?

4.2 Gibt es Unterschiede zwischen den Trends im städtischen und im ländlichen Bereich?

5 Netzwerk-Auswirkungen auf den Geschäftserfolg:

5.1 Welche Netzwerkbeziehungen haben Auswirkungen auf den Geschäftserfolg – Beschaffungsmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt? z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Direktzulieferer, Unternehmerfamilie

5.2 Gilt diese Antwort (4.1.) auch für inhabergeführte Lebensmittel-einzelhandelsgeschäfte in der Südoststeiermark?
5.2.1 Wenn ja, warum?
5.2.2 Wenn nein, warum nicht?

1 Katzmair, Harald (2015): Der Netzwerkforscher. In: Chefinfo, 5/2015 [WWW], http://www.fas-research.com/wp-content/uploads/FAS333-Der-Netzwerkforscher-Chefinfo-062105.pdf [Stand: 09.10.2015]

5.3 Können Sie sich Zahlen vorstellen, die den Erfolg eines Netzwerkes darlegen?

5.3.1 Aus welchen Faktoren könnten diese bestehen bzw. müssten einfließen?
5.3.2 Wäre es für Sie persönlich hilfreich, wenn es Kennziffern zur Messbarkeit des Erfolges von Netzwerkbeziehungen gäbe?

6 Skalierungsfragen:

Nachfolgende Skalierungsfragen (Skala 1 – 10; wobei 10 die Höchstpunkteanzahl ist) sollen die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen klar darstellen.

6.1 **Wie wichtig sind die eigenen Netzwerke der Inhaberin/des Inhabers eines LEH-Geschäftes im ländlichen Bereich für den Geschäftserfolg?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.1.1 Wie wichtig ist für den Geschäftserfolg die Größe der in der Region wohnenden Familie der Unternehmerin/des Unternehmers?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.1.2 Wie wichtig ist für den Geschäftserfolg die Größe des in der Region wohnenden Freundeskreises der Unternehmerin/des Unternehmers?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.1.3 Wie wichtig ist für den Geschäftserfolg das Engagement des Unternehmers/der Unternehmerin in regionalen Vereinen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.2 **Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der Netzwerkbeziehungen von MitarbeiterInnen für den Geschäftserfolg von iLEH im ländlichen Bereich ein?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.2.1 Wie wichtig ist für den Geschäftserfolg die Größe der in der Region wohnenden Familie der Beschäftigten?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.2.2 Wie wichtig ist für den Geschäftserfolg die Größe des in der Region wohnenden Freundeskreises der Beschäftigten?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.2.3 Wie wichtig ist für den Geschäftserfolg das Engagement der Beschäftigten in regionalen Vereinen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.3 **Beurteilen Sie bitte die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Personalauswahl im LEH im ländlichen Raum:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.4 **Beurteilen Sie bitte ob Kennzahlen zur Berechnung des ökonomischen Erfolgs von Netzwerkbeziehungen für die Geschäftsführung von iLEH wichtig/Interessant wären:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.5 **Wie schätzen Sie die Nützlichkeit Ihrer eigenen Netzwerkbeziehung für Ihren unternehmerischen Erfolg ein?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Wir kommen jetzt zum Schluss des Interviews. Wollen Sie mir noch etwas zum Thema mit auf den Weg geben?

Ich möchte mich herzlich für das Interview bedanken.

Anhang 3: Kategorienschema

Aus der Auswertung der Interviews mit den Expertinnen und Experten, welche in

- **Gruppe A: Expertinnen und Experten mit Fokus auf Netzwerkwissen** und
- **Gruppe B: Expertinnen und Experten mit direktem Bezug zum iLEH in der Südoststeiermark**

unterteilt erfolgte, resultieren nachstehende induktiv gebildeten Kategorien.

Kategorie 1 = Definition soziales Netzwerk
Da der Begriff „soziales Netzwerk“ umgangssprachlich vielfältige Anwendung (siehe Kapitel 2.1) hat, wurde die Begriffsdefinition im Vorfeld mit den Expertinnen und Experten abgeklärt.

Kategorie 2 = Erfolg sozialer Netzwerke
Diese Kategorie zeigt praxisnah auf, welche Faktoren sozialen Netzwerken zum Erfolg verhelfen.

Kategorie 3 = Scheitern von Netzwerken
Diese Kategorie versteht sich als Gegenpart zu Kategorie 2, damit können eventuell Unstimmigkeiten aufgedeckt, aber auch Informationen zum Scheitern von sozialen Netzwerken ergründet werden.

Kategorie 4 = Soziales Kapital
Diese Kategorie liefert Informationen zu sozialem Kapital aus Expertinnen- bzw. Expertensicht.

Kategorie 5 = Trends sozialer Netzwerke
Die Kategorie der Netzwerktrends ergab sich aus der empirischen Subforschungsfrage, da diese zum Ziel hat, eine Aussage über die Zukunft der sozialen Netzwerkbildung und Netzwerkpflege zu treffen.

Kategorie 6 = ILEH und soziale Netzwerke
Da Forschungen im Zusammenhang von businessrelevanten sozialen Netzwerken mit dem iLEH rat sind, soll diese Kategorie die Meinung der Expertinnen und Experten widerspiegeln.

Kategorie 7 = Kennzahlen für soziale Netzwerke
Welche bzw. ob Kennzahlen überhaupt für die Berechnung des ökonomischen Erfolgs aus sozialen Netzwerken interessant wären, soll diese Kategorie klären.

Anhang 4: Auswertung Interview-Skalierungsfragen

Für die Auswertung der Skalierungsfragen, wurde die Gruppeneinteilung

- **Gruppe A: Expertinnen und Experten mit Fokus auf Netzwerkwissen** und
- **Gruppe B: Expertinnen und Experten mit direktem Bezug zum iLEH in der Südoststeiermark**

beibehalten.

Die Befragten wurden gebeten eine Einschätzung auf einer Skala von 1 bis 10 zu geben. Der daraus resultierende Durchschnitt ergibt einen qualitativen Einblick in die Expertinnen- und Experteneinschätzung.

Alle Grafiken und Abbildungen wurden von der Autorin selbst hergestellt.

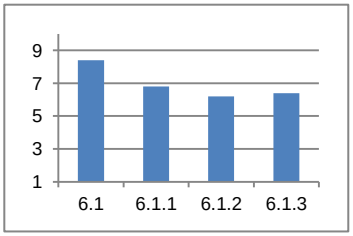
Fragenblock: 6.1 bis 6.1.3

Gruppe A:

Eine Person hat zu diesem Fragenblock keine Angabe gemacht.

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*
6.1	42	5	8,4
6.1.1	34	5	6,8
6.1.2	31	5	6,2
6.1.3	32	5	6,4
			27,8

Grafik

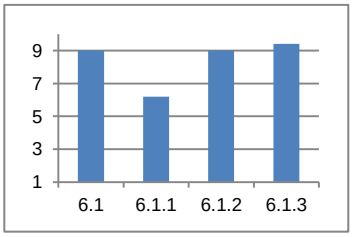


Durchschnitt Gruppe A: 27,8 / 4 = 7,0

Gruppe B:

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*
6.1	45	5	9,0
6.1.1	31	5	6,2
6.1.2	47	5	9,0
6.1.3	45	5	9,4
			33,6

Grafik

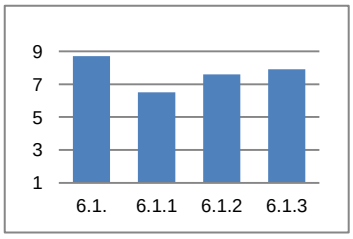


Durchschnitt Gruppe B: 33,6 / 4 = 8,4

Auswertung Fragenblock 6.1 bis 6.1.3 gesamt

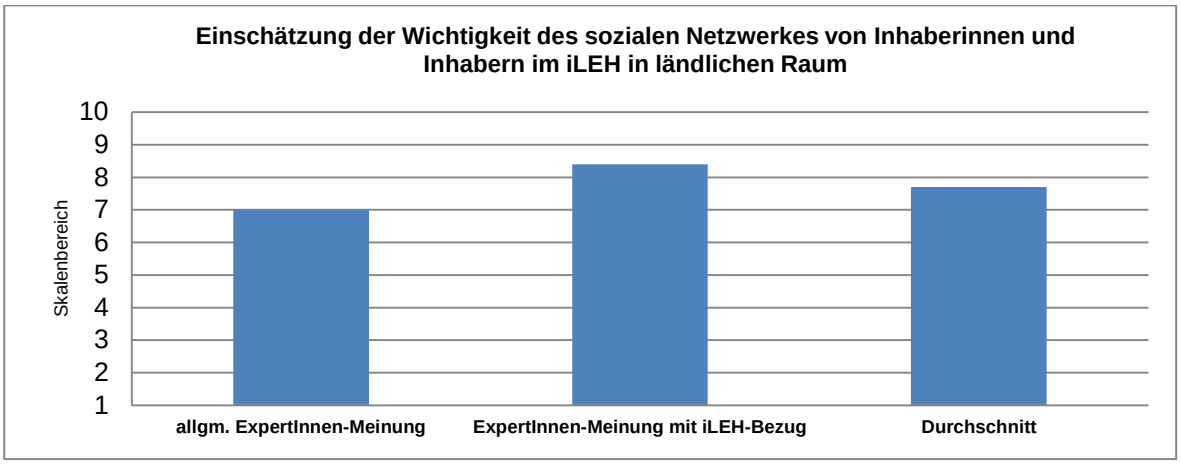
Frage Nr.	*Gesamtpunkte Gruppe A*	*Gesamtpunkte Gruppe B*	*Personen gesamt*	*Durchschnitt*
6.1	42	45	10	8,7
6.1.1	34	31	10	6,5
6.1.2	31	47	10	7,6
6.1.3	32	45	10	7,9
				30,7

Grafik



Durchschnitt gesamt: 30,7 / 4 = 7,7

Abbildung 16: Auswertung Fragenblock 6.1 - 6.1.3



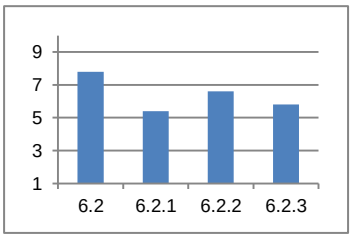
Fragenblock: 6.2 bis 6.2.3

Gruppe A:

Eine Person hat zu diesem Fragenblock keine Angabe gemacht.

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*
6.2	39	5	7,8
6.2.1	27	5	5,4
6.2.2	33	5	6,6
6.2.3	29	5	5,8
			25,6

Grafik

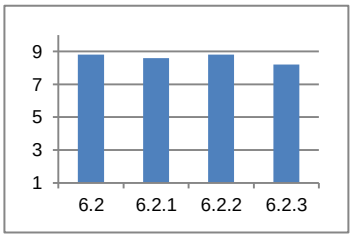


Durchschnitt Gruppe A: 25,6 / 4 = 6,4

Gruppe B:

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*
6.2	44	5	8,8
6.2.1	43	5	8,6
6.2.2	44	5	8,8
6.2.3	41	5	8,2
			34,4

Grafik

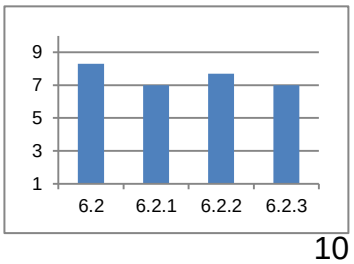


Durchschnitt Gruppe B: 34,4 / 4 = 8,6

Auswertung Fragenblock 6.2 bis 6.2.3 gesamt

Frage Nr.	*Gesamtpunkte Gruppe A*	*Gesamtpunkte Gruppe B*	*Personen gesamt*	*Durchschnitt*
6.2	39	44	10	8,3
6.2.1	27	43	10	7,0
6.2.2	33	44	10	7,7
6.2.3	29	41	10	7,0

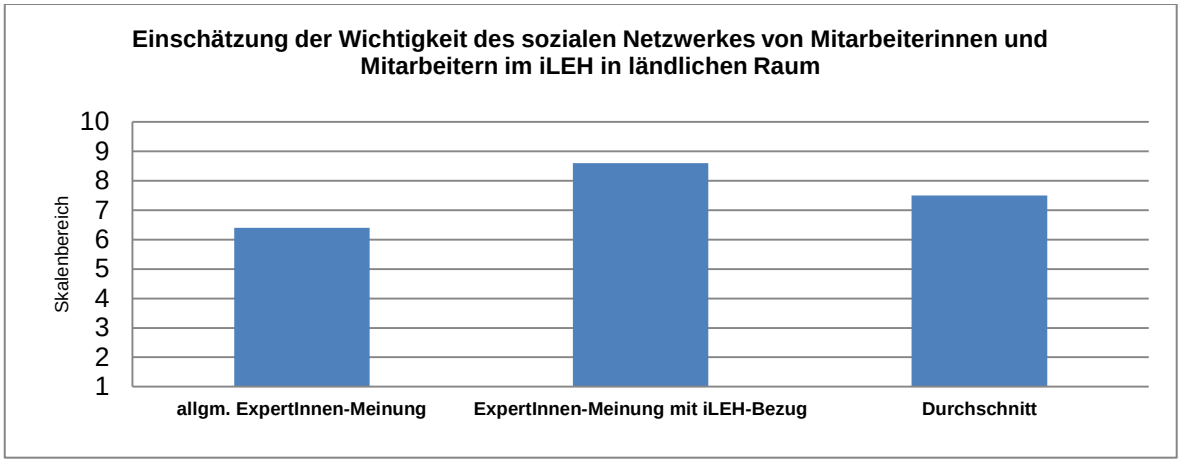
Grafik



30,0

Durchschnitt gesamt: 30,0 / 4 = 7,5

Abbildung 17: Auswertung Fragenblock 6.2 - 6.2.3



Fragenauswertung: 6.3 bis 6.5:

Gruppe A:

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*	*Stimmenthaltung*
6.3	20	4	5,0	2
6.4	22	3	7,3	3
6.5	36	5	7,2	1

Gruppe B:

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*	*Stimmenthaltung*
6.3	20	5	4,0	0
6.4	14	5	2,8	0
6.5	47	5	9,4	0

Auswertung gesamt:

Frage Nr.	*Gesamtpunkte*	*Personen*	*Durchschnitt*	*Stimmenthaltung*
6.3	40	9	4,4	2
6.4	36	8	4,5	3
6.5	83	10	8,3	1

Abbildung 18: Frage 6.3

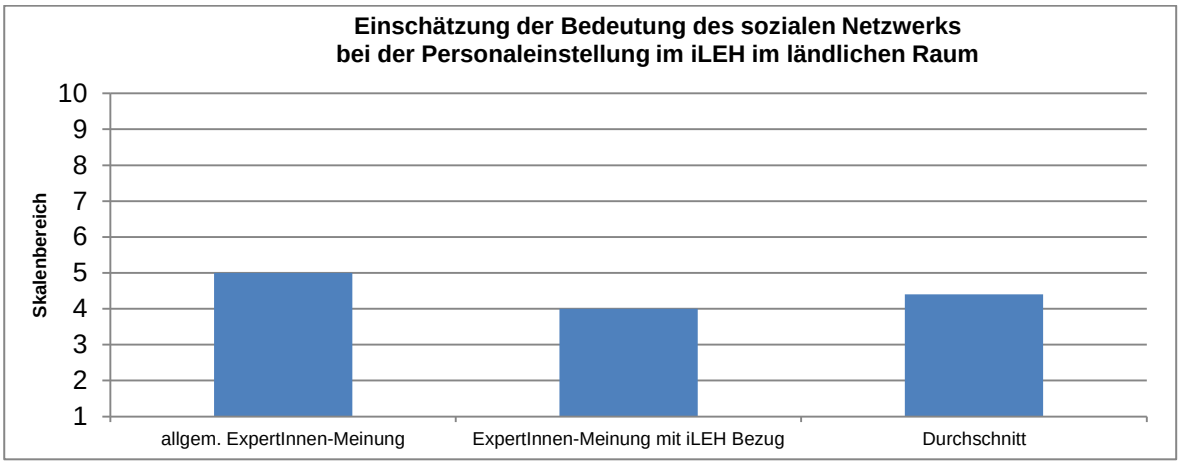


Abbildung 19: Frage 6.4

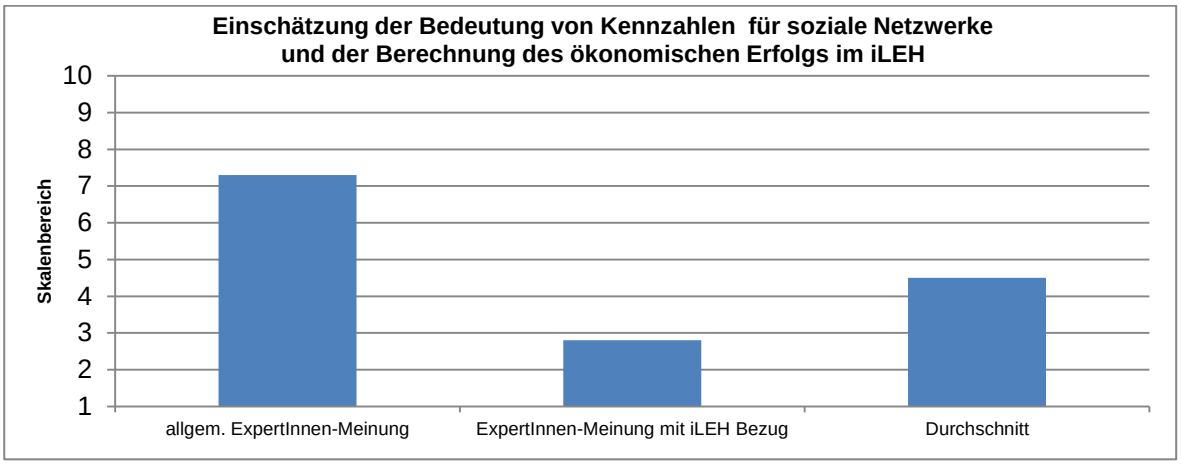


Abbildung 20:Frage 6.5

Anhang 5: Weiterempfehlungsrate

Wie die vom Marktforschungsinstitut „market“ und in der Fachzeitschrift „REGAL“ (10/2015, S. 56-59) veröffentlichte Umfrage der Weiterempfehlungsrate in der nachfolgenden Abbildung zeigt, können diese aktiven Referenzkundinnen und -kunden Einfluss auf den ökonomischen Erfolg nehmen.

Abbildung 25: Weiterempfehlungsrate im LEH

„Würden Sie ihren Lebensmitteleinzelhändler aufgrund ihrer Erfahrung ihren Freunden oder Bekannten weiterempfehlen?“
„Wo sind sie persönlich Kunde?“

	KUNDENKREISE*							WEITEREMPFEHLUNG								
	Stammkunden	Sporadische Kunden	Σ	Trend 2014	Trend 2013	Trend 2012	Ø 2015	Rang	Trend 2014 Ø	Trend 2013 Ø	Trend 2012 Ø	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5
Hofer	56	40	96	90	94	95	1,64	1	1,58	1,69	1,71	53	33	12	1	1
Spar / Eurospar	41	48	89	88	89	95	2,02	6	1,91	1,85	1,90	29	47	20	3	1
Billa	35	51	86	87	86	87	2,34	7	2,28	2,20	2,14	21	40	27	10	2
Lidl	20	43	63	63	58	56	1,94	3	1,85	1,97	2,17	36	37	24	2	1
Merkur	18	51	69	70	72	68	1,96	4	1,91	1,83	1,94	31	47	18	3	1
Interspar	18	59	77	71	75	*)	1,92	2	1,92	1,82	*)	31	49	16	3	1
MPreis	14	15	29	40	43	*)	1,97	5	1,76	1,95	*)	41	30	21	4	3
Penny-Markt	13	41	54	60	53	55	2,39	9	2,19	2,33	2,33	14	46	31	7	3
Zielpunkt	5	26	31	36	40	36	2,53	11	2,52	2,43	2,56	12	38	38	8	3
Nah & Frisch	4	18	22	27	23	18	2,38	8	2,33	2,22	2,49	19	39	29	11	2
Unimarkt	4	25	29	28	29	20	2,58	12	2,33	2,26	2,11	13	27	52	3	4
Adeg	2	15	17	18	21	20	2,49	10	2,40	2,29	2,51	15	28	50	7	0

Grafiken: Quelle: market/REGAL; n=1.001 Online-Interviews, repräsentativ für die österr. Bevölkerung von 16 - 70 Jahren (vgl. REGAL 10/2015, S. 58)

Anhang 6: Karte des Bezirks Südoststeiermark

Abbildung 26: Übersichtskarte des Bezirks Südoststeiermark

Quelle: © www.vulkanland.at - Team