

# Strategische Kundenentwicklung durch Netzwerke und Strukturvorschlag zur Kundenakquise

Masterarbeit  
von  
Michael Leitner

**Technische Universität Graz**

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im November 2015

In Kooperation mit:

**Hilti Austria GmbH**



---

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....

.....

(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

---

## Kurzfassung

Die Unternehmung Hilti Austria GmbH verkauft die Produkte der Hilti AG direkt und ohne Zwischenhändler an ihre Kunden. Dies birgt viele Vorteile in sich, jedoch ist die direkte Vertriebsart eine sehr teure Möglichkeit des Verkaufes und kleinere Kunden profitieren wenig von dem Vertriebsnetz der Hilti Austria GmbH. Kleine Unternehmen sind oftmals in Verbänden und anderen Netzwerken aktiv, um ihre Interessen gegenüber großen Unternehmungen zu vertreten und um auch konkurrenzfähiger durch die zu erwartenden Synergieeffekte zu sein. Die Möglichkeiten Kunden über Netzwerke zu erreichen nützt Hilti Austria GmbH schon lange, jedoch ohne einer geordneten, systematischen Herangehensweise. Die Masterarbeit beschreibt die Suche nach Netzwerken in den Hauptbranchen der Hilti Austria GmbH und die mögliche Bewertung solcher Netzwerke. Damit wird ein Entscheidungsinstrument für die zukünftige Kooperation zu Netzwerken generiert.

Durch eine Befragung aller Vertriebsleiter, Key Account Manager und Produktmanager werden Daten zu bereits bekannten und auch zum Großteil bereits genutzten Netzwerken gesammelt. Durch das interviewen von Ansprechpersonen bei staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen werden weitere Netzwerke gefunden und dokumentiert. Des Weiteren werden interessante Organisationen über Recherche im Internet und der Literatur ausfindig gemacht. Ein Fragebogen zu den wichtigsten Kriterien zur Bewertung eines Netzwerkes dient dazu die Geschäftsführer oder deren Vertreter der gefundenen Netzwerke zu interviewen. Aus den gesammelten Daten wird eine Datenbank mit den für Hilti Austria GmbH relevanten Netzwerken generiert. Für die einfachere und übersichtliche Informationsdarstellung werden einseitige Steckbriefe mit recherchierten- und Hilti internen Kundendaten erstellt.

Netzwerke lassen sich wegen ihrer unterschiedlichen Ausprägungen und den Zielen, die sie verfolgen, nur schwer vergleichen. Deswegen erfolgt eine Listung mit Hilfe der potenziellen Umsätze, welche ein Netzwerk anhand der zugehörigen Hilti Kunden erwirtschaften könnte. Außerdem gibt eine Matrix Aufschluss über das Interesse der Zusammenarbeit. Somit kann jeder der gelisteten Organisation eine Handlungsempfehlung zugeordnet werden.

## Abstract

*Hilti Austria GmbH* sells construction products, without middlemen, directly to their customers. The business to consumer distribution model has a lot of advantages, but it leads to high costs for SMEs. Furthermore the small-sized enterprises will not profit from the distribution grid of *Hilti Austria GmbH*, in the way the bigger companies do. SMEs are often interconnected and organized in networks to be competitive through synergy effects and be able communicate their interests more efficiently. *Hilti Austria GmbH* has previously taken the opportunity to use these networks to reach out to customers, but the method has not been as systematic and organized as they have wanted. Hence, the purpose of this master thesis was to tackle this problem. The thesis describes the screening and searching process for networks of the main branches, to which *Hilti Austria GmbH* delivers. An instrument to assist the decision-making on how to establish cooperation with SME-networks in the future will be done after this thesis.

In order to identify the key managers and product managers a survey was sent to all sales managers within the already known networks. Representatives of public and non-public organizations were interviewed to locate more networks. Yet more networks, which potentially could be of interest for future business with Hilti, was found through a research on the Internet and by using literature. To find out more about the networks a questionnaire was sent to the person in charge. The received data was collected and a database with relevant networks was developed. "Warrants of apprehension" of the collected networks was formed to give a clear overview of each network.

In general, networks are very difficult to compare because of their individual characteristics and aims. To be able to identify the best and most important networks for *Hilti Austria GmbH*, a ranking was conducted by calculating and summarizing the potential revenue of each member in the networks that already are clients of *Hilti Austria GmbH*. In a next step a matrix with the interests of collaboration – both from the networks' and *Hilti Austria GmbH*'s perspectives - was drawn. A recommendation for action was developed for each network in the matrix.

## **Vorwort**

Mein Dank gilt der Unternehmung Hilti Austria GmbH für die Möglichkeit meine Masterarbeit in Zusammenarbeit zu schreiben. Besonderen Dank gilt dem Geschäftsführer Dipl.-Ing. Dr. Manfred Gutternigg für die firmenseitige Betreuung der Masterarbeit, für die Geduld und die ständige Bereitschaft auch in Momenten mit knapper Zeit ein paar freie Minuten zu finden, um meine Fragen zu beantworten. Ich möchte mich bei der gesamten Belegschaft der Hilti Austria GmbH, die sich immer Zeit für meine Anliegen nahmen, und für die gute Zusammenarbeit, bedanken.

Ich danke dem Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz, insbesondere Herrn O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer für die Koordination. Ich danke Herrn Dipl.-Ing. Volker Koch und Frau Dipl.-Ing. Julia Soos für die Betreuung, Unterstützung und Korrektur der Masterarbeit.

Meine Dankbarkeit gilt meinen Eltern Maria und Karl Leitner für die Unterstützung in jeglicher Hinsicht um mir das Studieren an der Technischen Universität Graz zu ermöglichen. Meine Schwestern danke ich für die Unterstützung und Unterbringung in Wien. Abschließend danke ich allen Freunden aus Verein und Studium für ein offenes Ohr, Unterstützung und dem Verständnis, welches sie mir entgegen brachten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Ziele	2
1.3	Aufgabenstellung	4
1.4	Untersuchungsbereich	4
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Arbeit</b>	<b>5</b>
2.1	Marktforschung	5
2.1.1	Marktforschungsuntersuchung	6
2.1.2	Methoden der Marktforschung	7
2.2	Marktanalyse	9
2.2.1	Kausale Marktanalyse	9
2.2.2	Intuitive Marktanalyse	9
2.3	Netzwerkdefinition	10
2.3.1	Innung	10
2.3.2	Wirtschaftsagentur	11
2.3.3	Cluster	11
2.3.4	Genossenschaft	11
2.3.5	Franchise	12
2.3.6	Strategisches Netzwerk	12
2.4	Typologie strategischer Netzwerke	13
2.5	Bewertungsmethoden von Netzwerken	19
2.5.1	Soziale Netzwerkanalyse	19
2.5.2	Clusteranalyse	21
2.5.3	Situative organisatorische Netzwerkanalyse	22
2.5.4	Paarweiser Vergleich	22
<b>3</b>	<b>Praktische Problemlösung</b>	<b>24</b>
3.1	Behandelte Branchen	24
3.1.1	Bau	25
3.1.2	Stahl-Metallbau	27
3.1.3	Industrie	29
3.1.4	Sanitär-Heizung-Lüftung (SHL)	31
3.1.5	Elektroinstallation	33

---

3.1.6	Innenausbau .....	35
3.2	Suche von Netzwerken .....	37
3.2.1	Firmeninterne Quellen .....	37
3.2.2	Öffentliche Stellen .....	41
3.2.3	Unabhängige, nichtstaatliche Institutionen .....	43
3.2.4	Internetrecherche .....	48
3.2.5	Geschäftsführer Befragung .....	48
3.3	Filtern nach strategischen Netzwerken .....	50
3.4	Fragebogen .....	51
3.5	Ausprägung der Netzwerke .....	51
3.5.1	Marke, Werbung .....	51
3.5.2	Einkauf .....	51
3.5.3	Wissensaustausch und Forschung .....	52
3.5.4	Beratung und Förderung .....	52
3.5.5	Gemischte Ausprägung .....	53
3.5.6	Interessensvertretung .....	53
3.5.7	Diagonale, nationale Netzwerke .....	56
3.5.8	Diagonale, regionale Netzwerke .....	57
3.5.9	Lose, nationale Netzwerke .....	59
3.5.10	Lose, regionale Netzwerke .....	60
3.5.11	Karte strategischer Netzwerke .....	60
3.6	Ranking der Netzwerke .....	62
3.6.1	Umsatzpotenzial .....	63
3.6.2	Ranking .....	64
3.7	Synthese des Rankings .....	70
3.7.1	Kriterien .....	70
3.7.2	Handlungsempfehlung zu den verschiedenen Netzwerken .....	74
3.8	Steckbriefe der Netzwerke .....	77
3.8.1	Kopf .....	77
3.8.2	Qualitative Beschreibung .....	77
3.8.3	Quantitative Beschreibung .....	78
3.8.4	Typologie .....	78



---

<b>4 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>80</b>
4.1 Bestehende Mitgliedschaften .....	80
4.2 Zukünftige Mitgliedschaften.....	81
<b>5 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>82</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>86</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>91</b>

# 1 Einleitung

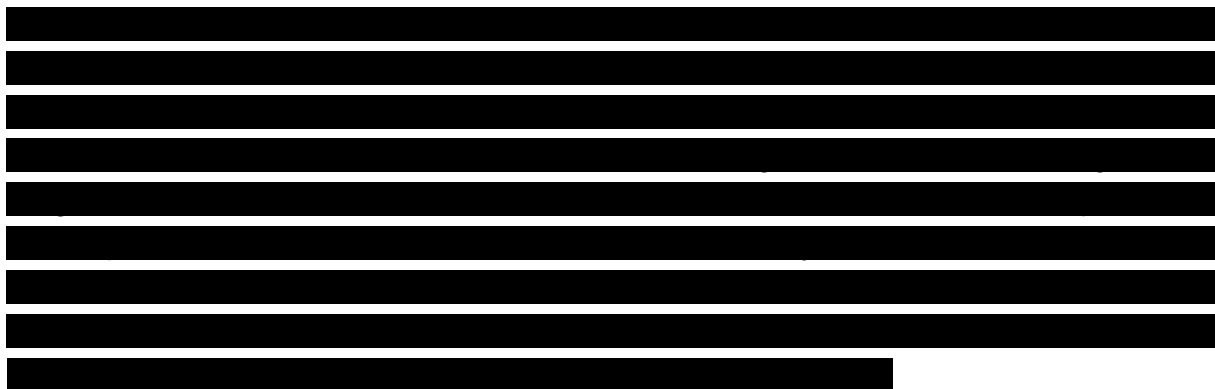
Große Projekte werden nur selten von wenigen Einzelpersonen verwirklicht. Je größer und komplexer das Projekt, desto wichtiger ist eine funktionierende Zusammenarbeit. Dies ist der Nährboden für Innovationen und neue Lösungen. Was im Team unter einzelnen Personen schon längst normal ist, fasst auch bei Kooperationen von mehreren Unternehmungen Fuß. Um Synergien zu nutzen sind Netzwerke von immer größerer Bedeutung und deshalb umfasst diese Masterarbeit die Suche von Netzwerken, welche von strategischer Bedeutung für die Unternehmung Hilti in Österreich sind. Netzwerke der Branchen Bau, Industrie, Stahlmetallbau, Sanitär-Heizung-Klima-Lüftungstechnik, Elektroinstallation und Innenausbau werden gesucht. Eine Beschreibung jedes gefundenen Netzwerkes erfolgt. Außerdem soll jedes Netzwerk nach seinem strategischen Nutzen bewertet werden, um so die wichtigsten Organisationen zu finden und konkrete Handlungsempfehlungen für diese abzuleiten.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## 1.1 Ausgangssituation

Die Hilti AG produziert technologisch führende Produkte der Befestigungstechnik, Diamantbohrtechnik, Bauchemie, akkubetriebene Bohrgeräte usw. Sie unterhält Niederlassungen in über 120 Ländern und beschäftigt mehr als 22.000 Mitarbeiter. Die Hauptniederlassung befindet sich in Schaan im Fürstentum Liechtenstein.<sup>1</sup> Der Konzern vertreibt seine Produkte ohne Zwischenhändler direkt an den Endkunden. Die dadurch resultierende Kundennähe und Service zeichnen das Unternehmen aus. In Österreich werden die Niederlassungen unter der Hilti Austria GmbH geführt.

Hauptabnehmer von Produkten der Hilti Austria GmbH sind in die Branchen Hoch-Tiefbau, Stahl-Metallbau, Industrie, Elektro, Sanitär-Heizung-Klima-Lüftung (SHKL) und Innenausbau.



Unternehmen im mittleren Marktsegment sind häufig in Genossenschaften, Interessenvertretungen und Verbänden vernetzt, welche wichtige Plattformen für

---

<sup>1</sup> Vgl. (Hilti Aktiengesellschaft, 2013-2014)

Informationsaustausch und Marketing bilden. Außerdem werden diese „Netzwerke“ auch genutzt um bessere Konditionen bei gemeinsamem Materialeinkauf zu erwirken und konkurrenzfähig gegenüber Großunternehmen zu sein.<sup>2</sup> Ist ein Unternehmen bei einer Einkaufsgemeinschaft Mitglied, werden auch bevorzugt nur Produkte von Lieferanten, welche Partner dieser Gemeinschaften oder Netzwerke sind, eingekauft. Dies birgt große Chancen und Möglichkeiten im Direktvertrieb mit Verkaufsberatern und somit für die Hilti Austria GmbH, die ihre Produkte auf diese Weise vertreibt. Die Verkaufsberater stehen jedoch vor schwer überbrückbaren Hürden bei den Mitglieds-Unternehmen der Einkaufsgemeinschaften, sollte Hilti Austria GmbH dort nicht als Lieferant gelistet sein. Dies liegt daran, dass diese Mitglieds-Unternehmen je nach Aufbau des Einkaufsnetzwerkes sehr streng an die gelisteten Lieferanten gebunden sein können. Die Einkaufsgemeinschaft ist nur ein Beispiel eines Zwecks aus vielen Arten solcher Vernetzungen. Weitere Vorteile können in der Vermarktung von Produkten oder dem frühen Erkennen und/oder Mitwirken von Innovationstrends sein. Da die Hilti Austria GmbH zurzeit kaum solche Netzwerke nutzt, um als bevorzugtes Unternehmen bei den Partnern der Vereinigungen gereiht zu sein, stellt dies ein großes Hindernis in der Akquise neuer Kunden im mittleren Marktsegment dar. Zur Steigerung der Umsätze im mittleren Marktsegment ist es wichtig existierende Vereinigungen von Unternehmen zu kennen und diese nach klaren Kriterien wie z.B. Rabatte, Struktur und Verpflichtungen zu reihen und priorisierte Netzwerke zu finden.

## 1.2 Ziele

Die Ziele stellen die zu Beginn der Masterarbeit im Arbeitsauftrag besprochenen Zielsetzungen dar. Sie dienen der Orientierung für das Vorgehen entlang der Arbeit.

1. Excel-Datenbank aller Netzwerke in Österreich der Branchen Hoch-Tiefbau, Stahl-Metallbau, Industrie, Elektro, Sanitär-Heizung-Klima-Lüftung (SHKL) und Innenausbau mit Parameter für eine Nutzwertanalyse des Marktpotentials erstellen.
  - 1.1 Skala für die qualitativen Parameter der Netzwerke, welche für eine Nutzwertanalyse relevant sind, erstellen. Diese Parameter sind die betriebenen Veranstaltungen eines Netzwerkes, Straffheit der Lieferantenbindung, Kommunikation und Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes, Markenauftritt, Kundenakquise, Fakturierung und Haftung.
  - 1.2 Liste der Netzwerke mit den nötigen skalierten qualitativen Parametern und quantitativen Parametern, wie Umsatzpotential der Mitglieder, Kosten der Mitgliedschaft, Rabatte und Betreuungskosten erstellen und zu jedem Netzwerk die Kontaktdaten angeben
2. Eine Liste der für die Nutzwertanalyse nicht relevanten Daten über die Geschäftsführer der Netze und andere Details erstellen.

---

<sup>2</sup> Vgl. (Johannes Glückler, 2012)

3. Prioritätenliste nach einer geeigneten Bewertungsmethode erstellen und Handlungsempfehlung für eine Kontaktaufnahme bei Geschäftsführern von potentiellen Netzwerken laut dieser Prioritätenliste ableiten.

3.1 Schlüssel für die Gewichtung der Parameter der Nutzwertanalyse ausarbeiten

3.2 Prioritätenliste der Netzwerke und eine Liste der Netzwerke mit kein bis wenig Potential und/oder Erfolgswahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit erstellen

4. Handlungsempfehlung für das Fortsetzen von Beziehungen zu bereits genutzten Netzwerken, welche jedoch wenig bis kein Potential haben und/oder keine Erfolgswahrscheinlichkeit bieten.

## 1.3 Aufgabenstellung

1. Datenbank erstellen durch folgende Maßnahmen
  - 1.1 Recherchieren in Fachbüchern und absprechen mit der Geschäftsführung, in welcher Form die quantitativen Parameter skaliert und als Zahlenwert für die Nutzwertanalyse abgebildet werden.
  - 1.2 Sammeln vorhandener Daten über bereits genutzte Netzwerke mittels Recherche aus der Kundendatenbank, Reports und Führen von Interviews mit Kontaktpersonen zu den Netzwerken, Verkaufsleitern und Geschäftsführern bekannter Netzwerke.  
Sammeln von Daten zu nicht bekannten Netzwerken mittels Führen von Interviews mit Geschäftsführern der bereits bekannten Netzwerke, Experten von Forschungsinstituten, Innungsmeistern, Geschäftsführern von Genossenschaften und Fachverlage, Unternehmensberatern usw. Recherche zu allen Netzwerken für die Erhebung der notwendigen Parameter im Internet.
2. Führen von Interviews mit den Geschäftsführern der gefundenen Netzwerke. Dokumentieren von wichtigen Details die außerhalb der nötigen Parameter der Nutzwertanalyse stehen.
3. Handlungsempfehlung durch folgende Punkte abgeben
  - 3.1 Die unter Punkt 1, gelisteten Parameter durch Absprache mit der Geschäftsführung von Hilti Austria GmbH für die Nutzwertanalyse gewichten.
  - 3.2 Nutzwertanalyse aller Netzwerke durchführen und dadurch die Netzwerke nach dem Interesse für Hilti Austria GmbH reihen.
4. Eine Bewertungsmethode an bereits von Hilti Austria GmbH genutzte Netzwerke anwenden und gegebenenfalls bereits investierten Arbeitsaufwand berücksichtigen.

## 1.4 Untersuchungsbereich

Alle in Österreich ansässigen Netzwerke, Verbände und Genossenschaften der KMUs der Branchen Hoch-Tiefbau, Stahl-Metallbau, Industrie, Elektro, Sanitär-Heizung-Klima-Lüftung (SHKL). Ausgenommen sind Handelsorganisationen und OEM Geschäftspartner.

## 2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

In diesem Kapitel finden sich die gesammelten wissenschaftlichen Grundlagen der Thematik Netzwerke. Da der Begriff „Netzwerk“ sehr weit verbreitet ist und sehr allgemein verstanden wird, ist es zunächst notwendig Definitionen zu finden und im speziellen für diese Arbeit den Begriff der „strategischen Netzwerke“ zu erläutern. Anschließend werden dem Zweck entsprechend, markante, wichtige und ausreichende Merkmale von Netzwerken in einer Typologie zusammengefasst.

Um Vorteile einzelner Netzwerke aufzuzeigen werden mögliche Bewertungsmethoden betrachtet.

### 2.1 Marktforschung

Die Marktforschung ist unmittelbar mit dem Marketing verbunden, um Informationen und Bedürfnisse der Kunden zu erfahren und das Angebot der Unternehmen deren Wünschen entsprechend ausrichten zu können.<sup>3</sup> Laut Definition: „Marktforschung ist die Sammlung, Verarbeitung und Analyse von Informationen über Gegenstände, die für das Marketing relevant sind. Sie beginnt mit der Problemdefinition und endet mit der Handlungsempfehlung.“<sup>4</sup> Diese Definition gibt jedoch wenig Trennschärfe gegenüber Informationen, welche für das Marketing zwar relevant, jedoch normalerweise nicht diesem zugeordnet sind. Eine genauere Abgrenzung bietet die Definition der American Marketing Association:

„Marketing research is the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information - information used to

- identify and define marketing opportunities and problems
- generate, refine, and evaluate marketing actions
- monitor marketing performance
- and improve understanding of marketing as a process.

Marketing research specifies the information required to address these issues, designs the method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications.“<sup>5</sup>

Somit wird der Begriff Marktforschung durch seine bestimmte Funktion beschrieben und gibt eine Übersicht über die vier zentralen Anwendungsbereiche.

---

<sup>3</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 1)

<sup>4</sup> (Lehmann, 1998, S. 1)

<sup>5</sup> (American Marketing Association, 2004)

### 2.1.1 Marktforschungsuntersuchung

Um die Praxis einer Marktforschungsuntersuchung besser zu verstehen werden im Folgenden die typischen Phasen einer Marktforschungsuntersuchung dargestellt.

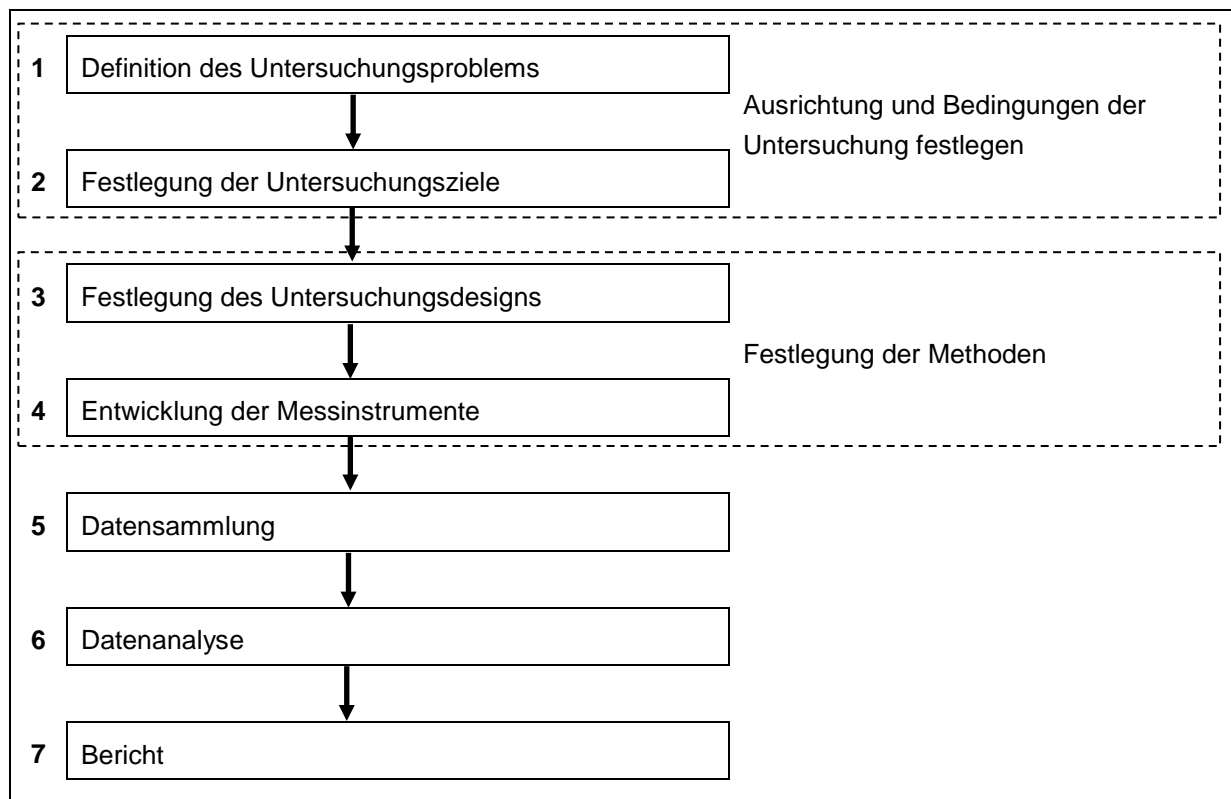


Tabelle 2:1: Typische Phasen einer Marktforschungsuntersuchung<sup>6</sup>

Als erstes erfolgt eine Definition des Untersuchungsproblems (1). Bei unpräziser Formulierung kann das relevante Problem aus den Augen geraten und man forscht daran vorbei. Bei der Festlegung der Untersuchungsziele (2) wird die Aufgabenstellung konkretisiert und präzisiert. Aus dem Festlegen der Untersuchungsziele ergibt sich auch die Art der Untersuchung bzw. der Studie, worauf im Kapitel 2.1.2.1 Primärforschung näher eingegangen wird. Die Festlegung des Untersuchungsdesigns (3) beinhaltet wichtige Entscheidungen über die anzuwendenden Methoden. Zunächst ist aber zu entscheiden, ob durch Aufbereitung und Analyse vorhandener Daten, der Sekundärforschung, das Untersuchungsziel erreicht werden kann. Oder ob eine gezielte, neue Datenerhebung (Primärforschung) notwendig ist. Nach der Konzeption des Untersuchungsdesigns müssen Messinstrumente (4) entwickelt werden. Mit diesen können Merkmalsausprägungen von den Untersuchungsobjekten erhoben werden. Zum Beispiel können dies die in Kapitel 2.4 Typologie strategischer Netzwerke aufgelisteten Merkmale eines Netzwerkes sein. Es folgt die Datensammlung (5). Diese Phase wird durch die Sorgfalt der Verantwortlichen bestimmt. Entstehende Fehlermöglichkeiten dürfen nicht unterschätzt werden. Die Datenanalyse (6) dient zur Verdichtung der gesammelten Daten durch den Einsatz von statistischen Methoden. Zuletzt erfolgt das Erstellen des Berichtes (7), um die wesentlichen Ergebnisse,

<sup>6</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 11)

Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu präsentieren. Dadurch sollen die in den Phasen 1 und 2 gestellten Fragen beantwortet werden.<sup>7</sup>

## 2.1.2 Methoden der Marktforschung

Betrachtet man nun die Methodenauswahl genauer, geht es um die Entscheidung ob neue Daten zu erheben sind oder ob es ausreicht vorhandene Daten im Hinblick auf eine Problemstellung zu analysieren.

### 2.1.2.1 Primärforschung

Bei der Primärforschung, auf Englisch Field Research, werden empirische Methode herangezogen um noch nicht erfasste, problemspezifische Daten zu erheben. Das Erhebungsinstrument lässt sich nach eigenen Fragestellungen entwickeln, was einen Vorteil gegenüber bereits vorhandenen Daten bietet.<sup>8</sup>

Man unterscheidet zwischen drei Arten von Untersuchungen bzw. Studien:

- **Explorative Studie**  
dient dem Entdecken des Forschungsgebietes. Sie wird angewendet wenn ein Gebiet noch relativ unbekannt ist und verwendet in der Regel keine standardisierten Forschungsmethoden. Sie dient als Vorbereitung weiterer Untersuchungen.<sup>9</sup>
- **Deskriptive Studie**  
dient der Beschreibung und Abgrenzung des Forschungsgebietes. Erkenntnisse werden näher beschrieben und quantifiziert. Dazu wird häufig auf strukturierte Methoden, wie der Befragung, zurückgegriffen.<sup>10</sup>
- **Kausal Studie**  
dient dem Erklären eines Zusammenhangs und begründet eine Hypothese.<sup>11</sup>

Außerdem wird zwischen Methoden, welche in allen Formen von Studien Verwendung findet, unterschieden:

- **Befragung** (telefonisch, persönlich, schriftlich, computergestützt)<sup>12</sup>, Mehrfachbefragung (Panelforschung)<sup>13</sup>
- **Beobachtung** (z. B. Feldbeobachtung, Laborbeobachtung)<sup>14</sup>
- **Experiment** (z. B. Labortest)<sup>15</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 11 f.)

<sup>8</sup> Vgl. (Henze, 1994, S. 22)

<sup>9</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 13)

<sup>10</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 13)

<sup>11</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 13)

<sup>12</sup> Vgl. (Henze, 1994, S. 22 f.)

<sup>13</sup> Vgl. (Hillmann, 2007, S. 660)

<sup>14</sup> Vgl. (Henze, 1994, S. 32 f.)

<sup>15</sup> Vgl. (Philip Kotler, 2011, S. 376)



Folgende Entscheidungen müssen für das Erheben von Primärdaten getroffen werden.

Methoden	Kommunikationsform	Stichprobenplan	Erhebungsinstrumente
Befragung	Schriftlich (Briefpost)	Grundgesamtheit	Fragebogen
Beobachtung	Telefonumfrage	Größe der Stichprobe	Computerunterstützt
Experiment	Persönliche Befragung	Auswahlkriterium	Technische Methoden
	Internetumfrage		

Tabelle 2:2 Entscheidungen bei Primärdaten<sup>16</sup>

Vorteile der Primärerhebung sind die Aktualität der Daten und die auf das spezifische Problem ausgerichtete Erhebung. Dadurch sind die Daten auch exklusiv für eine Problemstellung. Nachteile sind die hohe Kostenintensität und ein möglicher Verzug beim Erhalt der Daten.<sup>17</sup>

### 2.1.2.2 Sekundärforschung

Bei der Sekundärforschung wird im Gegensatz zur Primärforschung bereits auf vorhandene Daten zurückgegriffen. Diese werden für die Problemstellung interpretiert und verarbeitet. Man bedient sich auch dem Begriff Sekundäre Marktforschung oder auf Englisch Desk Research. Der Vorteil liegt in der raschen und meist kostengünstigen Informationsbeschaffung, was auch die Interpretation von Primärquellen erleichtert. Jedoch sind die Daten schnell veraltet und es kann fehlende Problemkompatibilität vorkommen. Mögliche Informationsquellen sind unter anderem alle publizierten Informationen wie Websites, Patente, Presseartikel, Fachbücher, Dissertationen und Diplomarbeiten, Studien von Marktforschungsinstitutionen und Broschüren.<sup>18</sup>

Man unterscheidet die Informationsquellen in:

- **Unternehmensinterne Quellen** (z. B. Umsatz- und Auftragsstatistik, Außendienstberichte, Reklamationsstatistik)<sup>19</sup>
- **Amtliche und halbamtliche nationale Quellen** (z. B. statistische Bundes- und Landesämter)<sup>20</sup>
- **Amtliche und halbamtliche internationale Quellen** (z. B. Weltbank, Eurostat, International Labour Organization)<sup>21</sup>

<sup>16</sup> Vgl. (Philip Kotler, 2011, S. 376)

<sup>17</sup> Vgl. (Philip Kotler, 2011, S. 376)

<sup>18</sup> Vgl. (Philip Kotler, 2011, S. 375 f.)

<sup>19</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 39)

<sup>20</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 39)

<sup>21</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 39)

- **Nichtstaatliche Quellen** (z. B. Verbände, Industrie- und Handelskammern)<sup>22</sup>

## 2.2 Marktanalyse

Marktanalyse wird häufig als Synonym zur Marktforschung verwendet. Nach einer anderen Betrachtungsweise ist die Marktanalyse nur ein Teil der Marktforschung und es wird nur ein bestimmter Zeitpunkt untersucht im Gegensatz zur Marktbeobachtung, welche einen längeren Zeitraum fortlaufend beobachtet.<sup>23</sup>

### 2.2.1 Kausale Marktanalyse

Die kausale Marktanalyse ermöglicht es, Wirkungszusammenhänge darzustellen und setzt mehrere Variablen in Beziehung. Die Realität soll anhand dieser erklärt werden. Kausale Modelle werden gebildet. Komplexe Beziehungen werden anhand mathematischer Modelle mit Gleichungen und Variablen formuliert.<sup>24</sup>

### 2.2.2 Intuitive Marktanalyse

Darunter versteht man Verfahren, die auf subjektive Vorstellung von Experten beruhen. Diese Verfahren ermöglichen ein Überspringen von bereits gewohnten Denkstrukturen, lassen sich allerdings nicht immer nachvollziehen. Denkfehler, Wunschvorstellungen und Erwartungen der Experten können die Aussage verfälschen. Die Anwendung dieser Methode hängt stark von der Problemstellung ab.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 39)

<sup>23</sup> Vgl. (Wirtschaftskunde BWL, 2015)

<sup>24</sup> Vgl. (Henze, 1994, S. 164)

<sup>25</sup> Vgl. (Henze, 1994, S. 341 f.)

## 2.3 Netzwerkdefinition

In diesem Kapitel wird eine Übersicht der behandelten Formen von Netzwerken gegeben, um die im Praxisteil verwendeten Begriffe besser zu verstehen. Zuerst wird auf drei von öffentlicher Hand geförderten oder initiierten Formen und Funktionen und deren österreichspezifischen Aspekte eingegangen. Dies sind die Innung, die Wirtschaftsagentur und der Cluster. Mit der Genossenschaft und dem Franchise-system werden weitere Organisationsformen definiert und schließlich wird das strategische Netzwerk näher erläutert. Unternehmensnetzwerke als Organisationsformen von Austauschbeziehungen zwischen mehreren selbstständigen, wirtschaftlichen aber abhängigen Unternehmen<sup>26</sup> werden im nächsten Kapitel beschrieben.

### 2.3.1 Innung

Als Innung wird allgemein die fachliche Interessensvertretung einer Berufsgruppe betrachtet und sie setzt sich die Vertretung und/oder Durchsetzung gemeinsamer Interessen der Mitglieder zum Ziel. Positive Synergie- bzw. Skaleneffekte können genutzt werden.<sup>27</sup>

Die gesetzliche Interessensvertretung für Österreichs Wirtschaft ist die Wirtschaftskammer. Sie ist österreichweit und in den neun Bundesländern in sieben Sparten unterteilt. Diese sind Gewerbe und Handwerk, Industrie, Handel, Bank und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Freizeit, Information und Consulting. Diese Sparten unterteilen sich wiederum in Fachorganisationen, den sogenannten Fachverbänden und auf der Landesebene spricht man von Fachgruppen. In Österreich werden die Fachverbände und Fachgruppen der Sparte Gewerbe und Handwerk Innungen genannt. Da dies eine gesetzliche Interessensvertretung ist, sind die Mitgliedschaften für Personen dieser Berufsgruppen obligatorisch. In Deutschland wird zwischen den jeweiligen obligatorischen Handwerkskammern und den freiwilligen Innungen unterschieden und somit wird der Begriff dort allgemein anders verwendet.<sup>28</sup>

Im Mittelpunkt der Aufgaben steht die Mitgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der staatlichen Rechtsordnung, sowie in der Außenwirtschaftsförderung. Dies wird durch Interessenvertretung, Beratungs-, Service- und Ausbildungsleistungen für die Unternehmer sowie, im Außenwirtschaftsbereich, durch die weltweite Präsenz in Österreichischen Außenwirtschafts-Centern erreicht.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. (Sydow J. , 1992, S. 79)

<sup>27</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 14)

<sup>28</sup> Vgl. (Wirtschaftskammer Österreich, 2014)

<sup>29</sup> Vgl. (Wirtschaftskammer Österreich, 2015)

### 2.3.2 Wirtschaftsagentur

Die Wirtschaftsagenturen sind Instrumente einzelner Bundesländer für die Förderung und Entwicklung der regionalen Betriebe. In Wien ist dies die Wirtschaftsagentur Wien Gruppe, vormals die Wiener Wirtschaftsförderungsfonds. Gegründet wurde sie von der Stadt Wien, der Unicredit Bank Austria, der Erste Bank und der Wirtschaftskammer Wien.<sup>30</sup> Die Wirtschaftsagentur in Oberösterreich heißt Business Upper Austria oder kurz biz-up und entstand aus der Oberösterreichischen Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. Die Gesellschafter sind die OÖ Innovationsholding GmbH, die Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer Oberösterreich und die Vereinigung der Österreichischen Industrie Landesgruppe Oberösterreich.<sup>31</sup> In Niederösterreich heißt die Wirtschaftsagentur ecoplus und gehört dem Land Niederösterreich.

Ziele aller Wirtschaftsagenturen mit unterschiedlichen Schwerpunkten sind die Ansiedlung oder Erweiterung von Unternehmen, Bereitstellung attraktiver Unternehmensstandorte, leichterem Zugang zu Bildungs-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen zu gewähren, Förderung von wichtigen regionalen Projekten und Initiierung von überbetriebliche Kooperationen und Netzwerke.

### 2.3.3 Cluster

Als Cluster versteht man regionale Vernetzung von Unternehmen über eine Plattform mit definiertem wirtschaftlichem und technologischem Feld, wobei der enge Branchenzusammenhang es klar von einem regionalen Netzwerk unterscheidet. Der Begriff kommt vom „Cluster“ einem alten deutschen Wort für Fessel oder vom Englischen übersetzt „Haufen“ oder „Menge“. Im Cluster selbst gibt es dichtere Vernetzungen und als auch Lücken von Beziehungen. Die verbundenen Mitglieder sind gleichzeitig miteinander konkurrierend und kooperierend. Die Autonomie der einzelnen Mitglieder bleibt erhalten, es steht den Mitgliedern offen ein Teil des Clusters zu bleiben oder neue Mitglieder aufzunehmen.<sup>32</sup>

### 2.3.4 Genossenschaft

Hier soll auf die spezielle Bedeutung in Österreich eingegangen werden. Die Idee der Genossenschaft hat verschiedene Ursprünge, im deutschsprachigen Raum prägte Wilhelm Raiffeisen den Begriff durch die Gründung einer ersten Vereinigung von Bauern um eine gemeinsame Straße für die Förderung des Marktes zu errichten.

Eine Genossenschaft ist eine Personenvereinigung mit variabler Kapital- und Mitgliederstruktur mit eigener Rechtspersönlichkeit. Zweck ist die wirtschaftliche und/oder soziale Förderung der Mitglieder. Die Grundsätze sind Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung. Beispiele zeigen, dass sich Mitglieder leichter zu einer ehrenamtlichen Mitarbeit bewegen lassen wenn diese Grundsätze umgesetzt sind. Die Idee ist ein Absichern des Gewinnes und nicht die Gewinnerzielung als eine Maxime, so wie dies bei einer

---

<sup>30</sup> Vgl. (Wirtschaftsagentur, 2010)

<sup>31</sup> Vgl. (biz-up, 2015)

<sup>32</sup> Vgl. (Johannes Glückler, 2012, S. 168 ff.)

Kapitalgesellschaft der Fall ist. Beispiele sind: Die Raiffeisen- und Volksbanken, ADEG, Austria Bau, Gemeinnützige Grazer Wohngenossenschaft und Taxi 2801.<sup>33</sup>

Die rechtlichen Grundlagen werden im Kapitel 2.4 Typologie strategischer Netzwerke erläutert.

### 2.3.5 Franchise

Unter Franchising wird ein Vertriebssystem verstanden, durch das Dienstleistungen, Waren und/oder Technologien vermarktet werden. Rechtlich und finanziell selbständige und unabhängige Unternehmen arbeiten dabei eng zusammen. Der Franchise-Geber übernimmt Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps. Er erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Geschäftspartnern, den Franchise-Nehmern, selbständig an ihrem Standort umgesetzt wird.<sup>34</sup>

Das Unternehmen RWA Raiffeisen Ware Austria Aktiengesellschaft stellt in diesem Zusammenhang einen Franchise-Geber dar, das einem Franchise-Nehmer, dem eigentlichen Lagerhaus, die Lizenz für das bekannte Waren- und Dienstleistungsangebot überträgt. Jedes Lagerhaus ist jedoch selbstständig für die Verwaltung des Standortes verantwortlich. Rechtlich handelt es sich hierbei aber um eine Genossenschaft.<sup>35</sup> Ein weiteres Beispiel ist McDonalds, mit jeder Filiale als Franchise-Nehmer.

### 2.3.6 Strategisches Netzwerk

Laut Rössl<sup>36</sup> gehören auch die Genossenschaften und Franchisesysteme zu den strategischen Netzwerken. Diese Arbeit folgt jedoch einer detaillierteren Unterscheidung<sup>37</sup> und definiert ein strategisches Netzwerk als hierarchisch geführtes Netzwerk mit strategischer Bedeutung für die Beteiligten und geht somit über operative Leistungen hinaus.<sup>38</sup>

Eine Genossenschaft kann somit für einen Beteiligten ein strategisches Netzwerk sein, wie es beispielsweise die Austria Bau ist, muss es allerdings nicht. Das Lagerhaus ist beispielsweise zwar eine Genossenschaft, allerdings kein strategisches Netzwerk im Bezug auf diese Arbeit. Folglich hat die strategische Ausrichtung eines Beteiligten Einfluss für seine Definition des strategischen Netzwerkes.

---

<sup>33</sup> Vgl. (ÖGV- Österreichischer Genossenschaftsverband, 2015)

<sup>34</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 14)

<sup>35</sup> Vgl. (Telefoninterview RWA Raiffeisen Ware AG (8.6.2015))

<sup>36</sup> Vgl. (Rössl, 2012, S. 81)

<sup>37</sup> Vgl. (Grutsch, 2000, S. 167)

<sup>38</sup> Vgl. (Sydow J. , 1992, S. 81)

## 2.4 Typologie strategischer Netzwerke

Ziel dieses Kapitels ist es die Merkmale eines Netzwerks aufzulisten. Eine Orientierung und Übersicht kann eine Typologie bieten. Die Notwendigkeit einer solchen lässt sich in drei Punkte zusammenfassen<sup>39</sup>:

1. Beschreibung eines Netzwerkes
2. Notwendige Voraussetzung für eine reflexive(re) Netzwerkentwicklung und Netzwerksteuerung
3. Evaluierung des Netzwerkes als Medium der Kompetenzentwicklung auf individueller und organisatorischer Ebene

So auch bei Becker<sup>40</sup>: „Die Evaluation und das Monitoring der Arbeit ist ein oft vernachlässigter, aber unverzichtbarer Bestandteil einer erfolgreichen Kooperation.“

Um für die Problemstellung eine passende Typologie zu finden, werden zunächst bereits verwendete Ansätze aus der Literatur gezeigt.

Merkmal	Ausprägung						
Zeitdauer	Temporär			Unbegrenzt			
Zielidentität	Redistributiv			Reziprok			
Richtung	Horizontal		Vertikal		Diagonal		
Bindungsintensität	Gering		Moderat		Hoch		
Verbindlichkeit	Absprache		Vertrag		Kapitalbeteiligung		
Ausdehnung	Lokal		Regional		National		Global
Koop. Abteilungen	F&E	Vertrieb	Einkauf	Marketing	Produktion	Sonstige	

Tabelle 2:3 Kooperationsmerkmale nach Becker<sup>41</sup>

Merkmal	Ausprägung				
Systemeigenschaft	Quasi-Netzwerk		Netzwerk		
Machtbeziehungen	Symmetrisches Netzwerk		Asymmetrisches Netzwerk		
Bedeutung	Strategisches Netzwerk		Operatives Netzwerk		
Koordinations- mechanismus	Marktbasierte NW		Hierarchische NW		Kooperative NW
Bestanddauer	Temporär		Labil		Stabil

Tabelle 2:4 Kooperationsmerkmale nach Rössl<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Vgl. (Jörg Sydow S. D., 2003)

<sup>40</sup> (Thomas Becker, 2011, S. 30)

<sup>41</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 18)

<sup>42</sup> Vgl. (Rössl, 2012, S. 78)

Merkmal	Ausprägung	
Sektorenzugehörigkeit der meisten Netzwerkmitglieder	Industrielle NW	Dienstleistungs-NW
Zweck des Netzwerkes	Unternehmungs-NW	NW von Non-Profit-Organisationen
Konzernzugehörigkeit	Konzernintern	Konzernübergreifend
Art der Führung	Strategische NW	Regionale NW
Räumliche Ausdehnung	Lokal	Global
Dichte	Einfach	Komplex
Richtung	Vertikal	Horizontal
Netzwerkzweck	Obligational	Promotional
Verstoß gegen bestehende Gesetze	Legal	illegal
Gesetzlich vorgeschriebene Zusammenarbeit der Unternehmungen	Freiwillig	Vorgeschrieben
Stabilität	Stabil	Dynamisch
Dominanz des Koordinationsmodus	Markt-NW	Organisations-NW
Steuerungsform nach Form der Führung	Hierarchisch	Heterarchisch
Steuerungsform nach Ort	Intern gesteuerte NW	Extern gesteuerte NW
Grad der Polyzentrität	Zentral	Dezentral
Form der organisatorischen Integration der Netzwerkunternehmungen	Bürokratisch	Clan-artige-NW
Grund der NW-mitgliedschaft	Austausch-NW	Beteiligungs-NW
Dominanter Zweck des NW	Explorativ	Exploitativ
Dominanter Zweck der NW-mitgliedschaft	Sozial	Ökonomisch
Relevanz aus Sicht einer fokalen Unternehmung	Primär	Sekundär
Formalität bzw. Sichtbarkeit des NW	Formal	Informal
Möglichkeit des Ein- bzw. Austritts aus dem NW	Offen	Geschlossen
Art der Entstehung	Geplant	Emergent
Netzwerkzweck in Hinblick auf Innovationsgrad	Innovations-NW	Routine-NW
„Ort“ der strategischen Führung	Käufergesteuert	Produzentengesteuert
Betriebliche Funktionen, die im NW kooperativ erfüllt werden	Beschaffungs-, Produktions-, Informations-, F&E-, Marketing-, Recycling-NW u.ä.	

Tabelle 2:5 Kooperationsmerkmale nach Sydow<sup>43</sup><sup>43</sup> Vgl. (Sydow J. , Management von Netzwerkorganisationen, 2003, S. 299)

Weitere Typologisierungsmarkkmale finden sich bei Grutsch.<sup>44</sup>

Da es mehrfache Nennungen und für diese Arbeit nicht verwendete Merkmale gibt wird nun auf einige wichtige Kriterien näher eingegangen.

### **Ausdehnung**

Lokale Kooperationen beschränken sich auf die unmittelbare Nachbarschaft. Regional bezeichnet die nähere Umgebung. Bei diesen beiden Formen steht die Nutzung von Ressourcen am Standort im Vordergrund. Kooperationen innerhalb desselben Staates sind national und länderübergreifende Vernetzungen sind global.<sup>45</sup>

### **Bindungsintensität**

„Ganz allgemein ist die Bindungsintensität der Maßstab oder Grad dafür, in welchem Umfang die Kooperationspartner ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit einschränken oder gänzlich aufgeben ...“<sup>46</sup>

Eine geringe Bindungsintensität liegt vor wenn lediglich ein Informationsaustausch stattfindet. Müssen Aktivitäten teilweise abgestimmt werden spricht man von einer moderaten Bindungsintensität. Wenn alle gemeinsamen Aktivitäten abgestimmt werden liegt eine hohe Intensität vor.<sup>47</sup>

### **Zeitdauer**

Es kann zwischen der Absicht einer zeitlich unbegrenzten und einer zeitlich begrenzten Kooperation unterschieden werden. Bei fremdfinanzierten Netzwerken, wie beispielsweise durch Förderungen, kann dies zu einer temporären, begrenzten Zeitdauer führen.<sup>48</sup>

### **Zielidentität**

Wenn die Kooperationspartner dasselbe Ziel ansteuern und ihre Ressourcen bündeln um gemeinsame Schwächen auszugleichen, wird von einer redistributiven Zielidentität gesprochen. Gleichen sich die Partner in ihren Schwächen und Stärken aus und finden durch die Kooperation geeignete Lieferanten für die Lösung eines Problems, wird von reziproker Zielidentität gesprochen.<sup>49</sup>

### **Richtung**

Die Richtung gibt Aufschluss über die Positionen unter den Netzwerkpartnern zueinander in der Wertschöpfungskette. Ein horizontales Netzwerk besteht aus Unternehmen in derselben Branche auf gleicher Wertschöpfungsebene. Vertikale Zusammenschlüsse sind beispielsweise klassische Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen, wo die kooperierenden Unternehmen in unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette agieren.

---

<sup>44</sup> (Grutsch, 2000, S. 96)

<sup>45</sup> Vgl. (Killich, 2002, S. 14)

<sup>46</sup> (Küting, 1983, S. 2)

<sup>47</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 19)

<sup>48</sup> Vgl. Telefongespräch, Smertnig, M. (25.8.2015)

<sup>49</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 20)



Netzwerke von Partner in unterschiedlichen Branchen und auf verschiedener Wertschöpfungsebene bezeichnet man als diagonale Formen.<sup>50</sup>

### **Kooperierende Abteilungen**

Einen weiteren Hinweis auf die Art der Vernetzung geben die kooperierenden Abteilungen der Partnerunternehmen.

### **Steuerungsform**

Es wird davon ausgegangen, dass entweder eine Unternehmung im Zentrum als Steuerungskopf bzw. in Kombination mit marktlicher Abhängigkeit das Netzwerk dominiert.<sup>51</sup>

Diese Form wird als hierarchisch bezeichnet.

Gegenteil ist eine heterarchische oder demokratische Form, basierend auf einer Selbstverpflichtung der einzelnen Netzwerkmitglieder. Durch Vertrauensbeziehungen können hierarchische Elemente zurückgenommen werden.<sup>52</sup>

### **Verbindlichkeit**

Bei losen Kooperationen mit geringem Risiko werden mündliche Absprachen gehalten. Die Verbindlichkeit ist klein. Bei der vertraglichen Regelung liegt eine klare Definition der Aufgaben, Rechte und Pflichten vor. Die intensivste Bindung ist eine Kapitalbeteiligung am gemeinsamen Netzwerk.<sup>53</sup>

Anhand der gewählten Rechtsform eines Netzwerkes können auch Rückschlüsse auf die Art der Verbindlichkeit gezogen werden.

Aus einer deutschen Studie mit 1.382 befragten Unternehmen zu der Rechtsform ihrer Netzwerke geht hervor dass 32,6% keine Rechtsform gewählt haben. Von den gewählten Rechtsformen ist am häufigsten die GmbH mit 18,7%, gefolgt vom Verein mit 16,9%, GmbH & Co KG mit 9,3% und der Genossenschaft mit 6,7%. Der Rest machte keine Angaben oder hatte keine Kenntnis über den Rechtsstand.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 18)

<sup>51</sup> Vgl. (Wildemann, 1997)

<sup>52</sup> Vgl. (Sydow J. , Quo Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege und Auswege, 1999, S. 169)

<sup>53</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 19)

<sup>54</sup> Vgl. (Johannes Glückler, 2012, S. 29)

## Rechtsform

Für die Organisationen ist die Haftung relevant und deshalb die zu wählende Rechtsform interessant. Hier die wesentlichen Punkte zu den verschiedenen Rechtsformen.<sup>55</sup>

### Einzelunternehmer<sup>56</sup>

- kein Eintrag ins Firmenbuch nötig (nicht protokollierte Einzelunternehmer)
- geringer Gründungsaufwand
- Einkommenssteuer veranlagt
- unbeschränkte Haftung
- Auflösen und Beenden unkompliziert

### Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GesBR<sup>57</sup>

- Grundform der Personengesellschaft
- geringer Gründungsaufwand (formloser Vertrag)
- Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken
- Haftung ist unbeschränkt und gesamtschuldnerisch
- Haftung kann ausschließlich durch einzelvertragliche Abrede beschränkt werden
- keine Fremdgeschäftsführung
- Gesellschafterwechsel, zustimmungspflichtig, Anteile grundsätzlich nicht übertragbar
- Aufnahme neuer Gesellschafter, nur mit Zustimmung aller Gesellschafter, abweichende Regelung im Gesellschaftsvertrag möglich (Mehrheitsbeschluss), Haftung beachten
- Auflösung und Beendigung unkompliziert

### Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH<sup>58</sup>

- Kapitalgesellschaft
- Stammkapital von € 35.000,-; Gründungsprivilegierung € 10.000,-
- Gründungsaufwand: Satzung mit notarieller Beurkundung und Eintragung ins Firmenbuch
- Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt
- Fremdgeschäftsführung möglich
- Laufender Aufwand: Bilanzierungs-, Prüfungs- und Publizitätspflicht
- Gesellschafterwechsel grundsätzlich nicht zustimmungspflichtig, Geschäftsanteile sind übertragbar
- Aufnahme neuer Gesellschafter: Gesellschafterbeschluss, Kapitalerhöhung oder Teilung der vorhandenen Anteile
- Auflösung und Beendigung langwierig (Sperrjahr aus Gründen des Gläubigerschutzes)

---

<sup>55</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 167 f.)

<sup>56</sup> Vgl. (Fritz, 2008)

<sup>57</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 167 f.)

<sup>58</sup> Vgl. (WKO, 2015)

**Aktiengesellschaft (AG)<sup>59</sup>**

- Kapitalgesellschaft
- Grundkapital von 70.000,- €
- Die Gesellschafter sind als Aktionäre mit Kapitalanteilen am Grundkapital beteiligt
- Organisation, Vorstand, Hauptversammlung, Aufsichtsrat
- Der Vorstand leitet die Geschäfte und vertritt die AG nach innen und außen
- Die AG wird im Firmenbuch eingetragen
- Die AG haftet unbegrenzt mit dem Gesellschaftsvermögen
- Laufender Aufwand: Buchführung und Bilanzierung

**Genossenschaft (eGen)<sup>60</sup>**

- Mindestens 2 Gründungsmitglieder
- Das Genossenschaftsgesetz erlaubt ausdrücklich - im Gegensatz zum eingetragenen Verein - die Verfolgung eines wirtschaftlichen Zwecks mit gemeinsamer Gewinnerzielung
- Es ist keine gesetzliche Mindesteinlage vorgeschrieben
- Der Vorstand – mindestens zwei Personen - führt die Geschäfte und vertritt die Genossenschaft nach außen
- Eine Fremdgeschäftsführung ist ausgeschlossen
- Die Genossenschaft haftet mit ihrem Genossenschaftsvermögen unbeschränkt
- Gesellschafterwechsel und Aufnahme neuer Gesellschafter unkompliziert
- Organisation: Vorstand, Generalversammlung, Aufsichtsrat
- Laufender Aufwand: Gewinn- und Verlustrechnung, Publizitätspflicht

**eingetragener Verein (e. V.)<sup>61</sup>**

- mindestens 7 Gründer
- nur ideeller Zweck, aber wirtschaftlicher Nebenzweck
- Gründungsaufwand: Satzung und Eintragung ins Vereinsregister
- Haftung auf das Vereinsvermögen beschränkt
- Fremdgeschäftsführung möglich
- Gesellschafterwechsel und Aufnahme neuer Gesellschafter unkompliziert
- Auflösung und Beendigung: wie bei der GmbH Berücksichtigung des Sperrjahrs

---

<sup>59</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 168)

<sup>60</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 168 f.)

<sup>61</sup> Vgl. (Thomas Becker, 2011, S. 169)

## 2.5 Bewertungsmethoden von Netzwerken

Bewertungs- und Analysemethoden helfen externen Betrachtern einen aussagekräftigen Eindruck über ein Netzwerk zu bekommen und auch die mögliche Wirkung auf zukünftige Geschäfte innerhalb der Kooperation im Voraus planen zu können.

Andererseits dienen Sie aus Sicht der Netzwerksteuerung zur Ermittlung des Ist-Standes und können Werkzeuge oder Richtlinien und Empfehlungen für ein Erreichen des Soll-Standes aufzeigen. Je nach Untersuchungsart liegt der Schwerpunkt bei den Akteuren im Netzwerk oder den Beziehungen zwischen diesen.

Hier soll ein Überblick über die wichtigsten Methoden gegeben werden. Unter geläufigen Controlling Instrumenten finden sich auch Methoden aus der Sozialtheorie wieder.

Mit den Methoden der Sozialtheorie werden zunächst qualitative Kriterien der Netzwerke, wie z.B. Beziehungsintensität, in messbare skalierte Werte umgewandelt. Anschließend können mit einer weiteren Methode die erhaltenen Werte in Relation zueinander gebracht werden. Hierfür können gängige Controlling Instrumente verwendet werden.

### 2.5.1 Soziale Netzwerkanalyse

Diese Analysemethode beruht auf drei Säulen. Zum Ersten der Messung sozialer Beziehungen zwischen den Mitgliedern im Netzwerk. Als Zweites auf der Visualisierung dieser Beziehungen und zuletzt auf der Simulation der dynamischen Eigenschaften des Netzwerkes. So können beispielsweise die Auswirkung einer Entscheidung in der Veränderung der Hierarchie auf den Innovationsgrad simuliert werden.<sup>62</sup>

Um die Messung sozialer Beziehungen zu verdeutlichen untenstehend ein kleines Fallbeispiel. Im Gegensatz klassischer Analyse und Vergleich von Eigenschaften werden Matrizen zu den einzelnen Akteuren erstellt.

Wer fragt wen um Rat?				
	Julia	Gerd	Michael	Volker
Julia	---	1	1	1
Gerd	0	---	1	0
Michael	0	1	---	0
Volker	1	1	1	---

Tabelle 2:6 Beispiel Matrix Soziale Netzwerkanalyse<sup>63</sup>

Bei einer asymmetrischen Matrix handelt es sich um gerichtete Beziehungen, welche die Positionen der Akteure beschreibt. In diesem Beispiel werden die Namen unter der Frage „Wer fragt wen um Rat?“ mit den vertikalen Namen verglichen. Beispielsweise fragt Michael bei Volker um Rat (1), jedoch Volker nicht bei Michael (0). Es können auch Angaben über die Stärke der Beziehung erhoben werden. Statt der 1, welche ja oder nein symbolisiert, kann beispielsweise auch die Anzahl der täglichen Kontakte stehen.

<sup>62</sup> Vgl. (FAS.research, 2005, S. 23)

<sup>63</sup> Vgl. (Rürup, 2015, S. 21)

Nun lässt sich aus solchen Matrizen ableiten, welche Akteure wie gut in ein Netzwerk eingebettet sind oder es lässt sich durch die Anzahl möglicher Beziehungen in Relation zu den vorhandenen Beziehungen die Dichte des gesamten Netzwerkes erfassen.<sup>64</sup>

Für die Darstellung bedient man sich sogenannter Soziogrammen. Dabei werden die Akteure als Nodes und die Beziehungen als *Edges* oder bei gerichteten Beziehungen als *Arcs* dargestellt.

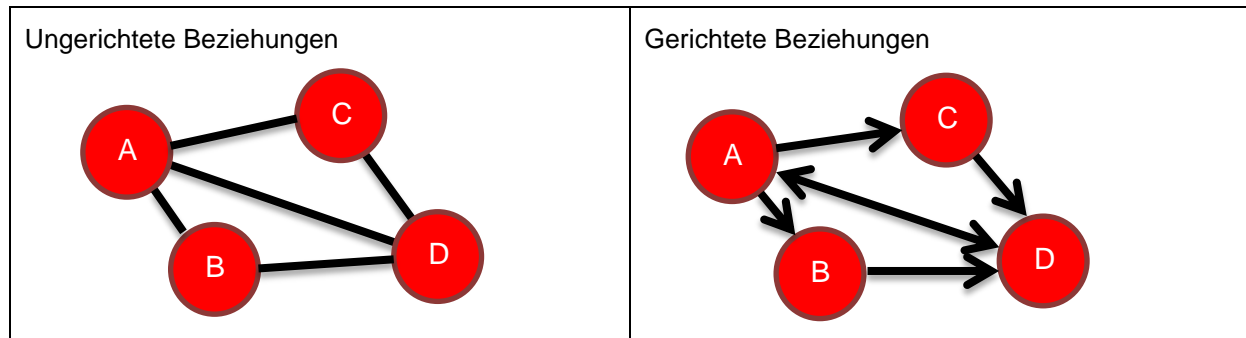


Tabelle 2:7 Soziogramm

Als letzten Schritt lassen sich anhand von Verhaltensregeln der einzelnen Akteure Positionsveränderungen im Netzwerk simulieren. Verhaltensregeln können eine Strategie eines Akteurs seine Position zu stärken oder ein anderes Ziel im Netzwerk zu erreichen umfassen. Je nach Struktur des Netzwerkes können dann unterschiedliche Strategien zum Ziel des einzelnen Akteurs führen. So kann z.B. in einem Netzwerk, welches große Lücken aufweist, ein Akteur mit weitreichenderen Beziehungen schneller gegen externe Schocks agieren.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Vgl. (Rürup, 2015, S. 21)

<sup>65</sup> Vgl. (FAS.research, 2005, S. 24)

## 2.5.2 Clusteranalyse

Ziel dieser Methode ist Gruppen von Objekten mit ähnlichen Eigenschaften zu finden. Jede Gruppe besteht aus homogenen Objekten, die miteinander vergleichbar sind. Man spricht auch von Segmentierung.

Drei Schritte sind für die Clusteranalyse typisch:<sup>66</sup>

1. Auswahl für die heranzuziehenden Eigenschaften, welche homogen sein sollen
2. Quantifizierung von Ähnlichkeiten anhand eines Proximitätsmaßes
3. Zusammenfassen der Objekte in homogene Gruppen

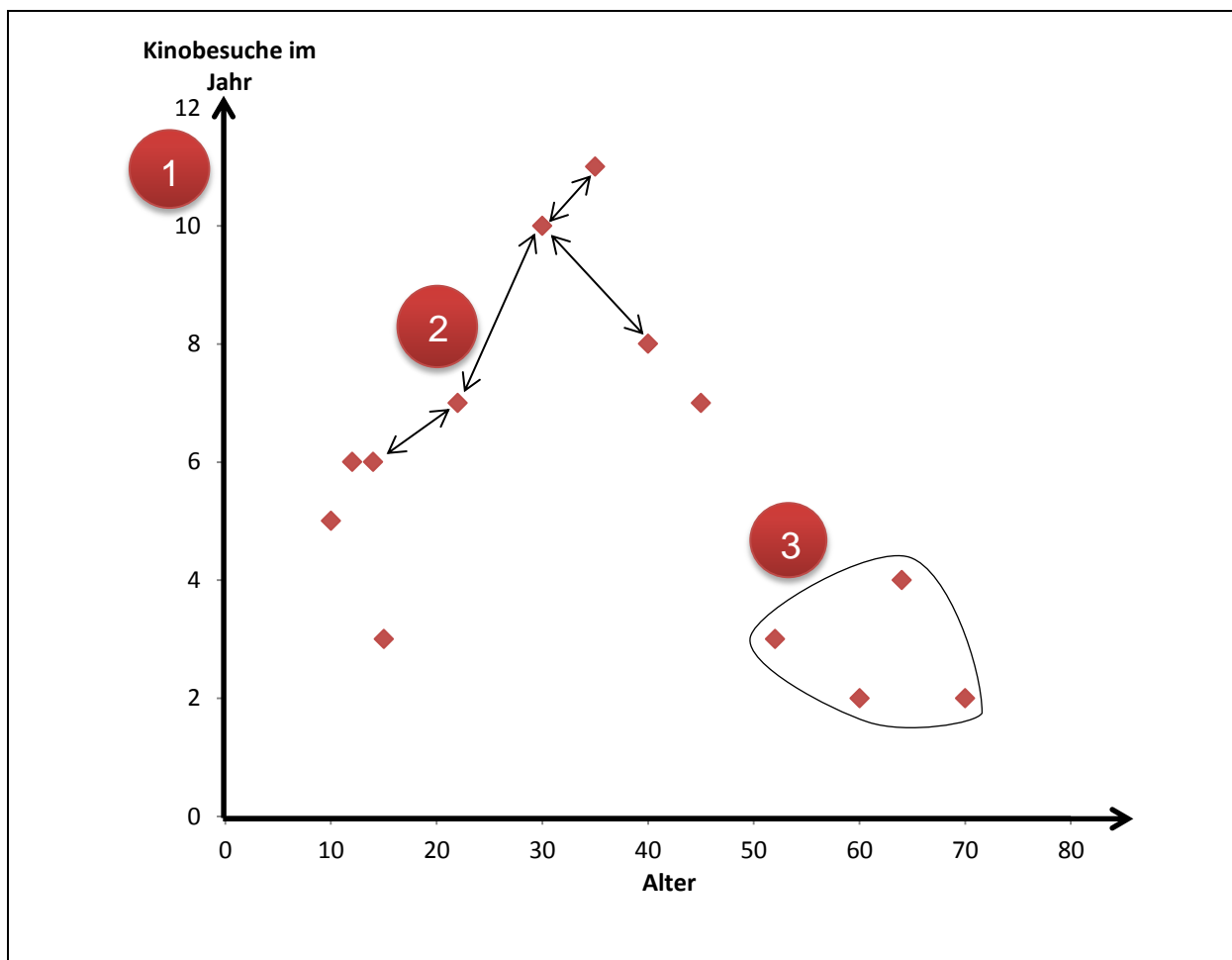


Tabelle 2:8 Beispiel zur Clusteranalyse mit 2 Variablen<sup>67</sup>

Für das Zusammenfassen in Gruppen wird ein Fusionierungsalgorithmus verwendet. Darin wird definiert welche ausreichende Heterogenität in einem Cluster bestehen soll und danach werden die Objekte sukzessive zu Clustern fusioniert. Als Extrem könnte man so viele Cluster wie vorhandene Objekte bilden.

<sup>66</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 281)

<sup>67</sup> Vgl. (Alfred Kuß, 2014, S. 281)

### 2.5.3 Situative organisatorische Netzwerkanalyse

Diese Analyseform, kurz SONA, ist ein Werkzeug mit mehreren Phasen und benötigt keine weiteren Instrumente zur Bewertung und Vergleich von Strukturen bzw. Netzwerken. Für die Netzwerkanalyse und Visualisierung dient die in Kapitel 2.5.2 *Clusteranalyse* beschriebene Methode.

#### Sechs Phasen von SONA<sup>68</sup>

1. **Auftaktgespräche** Bestimmung der Ausgangssituation und Identifikation von Problemen und Fragestellungen gemeinsam mit Netzwerkteilnehmern
2. **Qualitative Interviews** Identifikation von Merkmalen und Konflikten in der Zusammenarbeit der Netzwerkpartner
3. **Netzwerkumfrage** Standardisierte Befragung der Netzwerkmitglieder zu ihren Beziehungen. Befragt werden alle Unternehmen des organisierten Netzwerkes.
4. **Visualisierung und Netzwerkanalyse** Analyse von Positionen und Rollen in der Beziehungsstruktur des Unternehmensnetzwerkes
5. **Diskussion und Interpretation** Vorstellung der Netzwerkanalyse und Interpretation der Ergebnisse in Gruppengesprächen mit Netzwerkteilnehmern
6. **Handlungsempfehlung** Bestimmung von Handlungsbedarf, Forschungsbegleitung oder Initiierung eines Beratungsprozesses

Zunächst werden in Interviews Probleme und mögliche Fragestellung für eine Analyse aufgezeigt. Dies ermöglicht situative Managementkonzepte auf Basis der Beziehungen im Netzwerk und ihren Notwendigkeiten zu entwickeln. Die drei Besonderheiten sind zum ersten das Erfassen tatsächlicher Beziehungen und beschränkt sich nicht auf formalen, in Verträgen festgelegten, Austausch. Zum zweiten werden netzwerkspezifische Daten in qualitativen Interviews erhoben. Und als dritte Besonderheit fördert SONA durch den Wechsel der Methoden und Bewertungsschritten die fortwährende Interpretation und Reflexion der Netzwerkmitglieder.<sup>69</sup>

### 2.5.4 Paarweiser Vergleich

Der paarweise Vergleich ist ein Teil der Nutzwertanalyse und teilt komplexe Entscheidungen in kleinere Pakete. Anhand einer Bewertungsmatrix werden immer zwei Kriterien, ein Kriterienpaar, miteinander verglichen. Somit entstehen unterschiedliche Wertigkeiten unter den einzelnen Kriterien. Als ersten Schritt werden mit Hilfe einer Kreativitätstechnik geeignete Kriterien von einem Team definiert. Um eine zu starke Fokussierung in eine Richtung zu vermeiden ist auf die Zusammenstellung des Teams zu achten. Kriterien müssen unabhängig sein um nicht durch eine Mehrfachnennung ein größeres Gewicht zu erwirken.

---

<sup>68</sup> Vgl. (Johannes Glückler, 2012, S. 81)

<sup>69</sup> Vgl. (Jörg Sydow S. D., 2013, S. 35 ff.)

	Zweck	Rechtsform	Risiko	Lieferantenbindung	Kommunikation	Markenauftritt	Fakturierung	Umsatzpotential	Kosten	Ausdehnung	Richtung	Steuerungsform
Zweck		0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1
Rechtsform	2		2	0	2	2	0	2	2	0	0	0
Risiko	2	0		1	1	0	0	2	2	1	0	0
Lieferantenbindung	0	2	1		0	0	0	2	1	0	0	0
Kommunikation	2	0	1	2		0	0	2	1	0	0	0
Markenauftritt	2	0	2	2	2		2	2	2	2	0	0
Fakturierung	2	2	2	2	2	0		2	2	0	0	0
Umsatzpotential	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0
Kosten	2	0	0	1	1	0	0	1		0	0	0
Ausdehnung	1	2	1	2	2	0	2	2	2		2	0
Richtung	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0		0
Steuerungsform	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Summe	16	10	13	16	14	6	8	21	17	6	4	1
Position	3	7	6	3	5	9	8	1	2	9	11	12
Prozent	12,1	7,58	9,85	12,1	10,6	4,55	6,06	15,9	12,9	4,55	3,03	0,76

Abbildung 1: Paarweiser Vergleich

Die Kriterien werden wie in Abbildung 1: Paarweiser Vergleich jeweils in die Zeilen und Spalten der Matrix eingetragen. Im Anschluss werden die Kriterien miteinander verglichen. Wenn ein Kriterium der Spalte wichtiger ist als ein anderes der Zeile wird im Kreuzungspunkt eine 2 eingetragen. Eine 1 steht für „gleich wichtig“ und 0 steht für weniger wichtig. Die Diagonale bleibt frei. Die Punkte werden am Ende summiert. Je mehr Punkte ein Kriterium einer Spalte erhält desto besser ist die Wertigkeit des Kriteriums. Durch die Division der Punktzahl jedes Kriteriums und der Gesamtsumme der Punkte lässt sich der Ausdruck in Prozent errechnen.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Vgl. (Six Sigma Black Belt, 2013)



### 3 Praktische Problemlösung

Die erste Fragestellung im Rahmen dieser Arbeit ist: wie findet man Netzwerke? Welche Organisationen lassen sich strategisch in der Zusammenarbeit mit Hilti Austria GmbH nützen? Und wie können die Netzwerke bewertet werden, um die wichtigsten Netzwerke zu finden. Für eine praktische Problemlösung wird zunächst auf die wichtigsten Daten der behandelten Branchen eingegangen. Danach werden firmeninterne Informationen der bereits genutzten Netzwerke gesammelt. Im Anschluss finden Anfragen bei öffentlichen Institutionen statt. Unabhängige Institutionen werden befragt und schließlich die Geschäftsführer bzw. Ansprechpartner der gefundenen Netzwerke interviewt. Die wichtigen Netzwerke werden danach beschrieben und ein Ranking findet statt. Aus der Synthese des Rankings lassen sich Handlungsempfehlungen einzelner bestehender Mitgliedschaften ableiten. Außerdem werden noch nicht genutzte Netzwerke empfohlen.

#### 3.1 Behandelte Branchen

Zunächst wird ein Überblick verschiedenster repräsentativer Zahlen der behandelten Branchen gegeben. Es handelt sich bei den Branchen um Bau, Stahl-Metallbau, Industrie, SHL (Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechnik, die firmeninterne Aufteilung beinhaltet auch die Sparte Klimatechnik), Elektrotechnik und Innenausbau.

Anschließend wird detailliert auf jede behandelte Branche separat eingegangen.

Kriterien	Bau	Stahl-Metallbau	Industrie	SHL	Elektrotechniker	Innenausbau
<b>Unternehmen</b>	11.867	9.902	5.070	4.879	6.943	23.189
<b>Arbeitnehmer</b>	85.518	65.837	422.345	33.212	41.078	87.450
<b>Umsatzerlöse in Mio. EUR</b>	14.039,0	9.700	171.410	4.833	5.517	10.930
<b>Gründungsquote</b>	5,3	3,5	0,8	3,8	5,4	5,9
<b>Investitionsquote</b>	2,7	4,2	3,5	2	2,5	3,7
<b>Entwicklung 2010-2014 in %</b>	4,7	4,3	-3,4	8,6	14,1	-1,0
<b>KMU-Anteil in %</b>	99,8	99,9	92,7	99,9	99,8	100

Tabelle 3:1: Übersicht Branchendaten

Leider lassen sich keine passenden Angaben zu Insolvenzen finden. Laut Creditreform<sup>71</sup> betrug die Anzahl der Insolvenzen je 1.000 Unternehmen im Jahr 2014 im Bauwesen 35,2 und in der Sachgütererzeugung 12,7 Insolvenzen.

<sup>71</sup> (Creditreform, 2015)

Der KSV1870<sup>72</sup> gibt detailliertere Zahlen wieder und unterteilt die Angaben nach mehreren Branchen. Jedoch gibt es nur Gesamtzahlen der Insolvenzen und Relationen lassen sich nur mit beträchtlichem Aufwand erheben.<sup>73</sup>

### 3.1.1 Bau

#### Überblick der Branche

Die Zahlen basieren auf Daten der Wirtschaftskammer der Fachsparte Bau, Bauindustrie und Steinmetze.

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	13.370	Umsatzerlöse in Mio. EUR	14.039,0
Unternehmen (Schwerpunktzuordnung)	11.927	Gründungsquote (Neugründungen in % der aktiven Fachgruppenmitgliedschaften)	5,3
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse; inkl. geringfügig Beschäftigte)	106.991	Arbeitnehmer (inkl. geringfügig Besch.) je Unternehmen (insgesamt)	9,3
Personalaufwand in Mio. EUR	5.523,0	Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer (lt. Leistungs- und Strukturstatistik) in EUR	49.618,2
Bruttoinvestitionen in Mio. EUR	381,0	Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	2,3

Tabelle 3:2: Überblick Bau

#### Entwicklung in Österreich

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)

Jahr	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
2010	601	942	2.535	1.977	1.055	1.829	1.441	580	1.844	12.804
2014	636	1.006	2.708	2.059	1.138	1.883	1.519	593	1.828	13.370
2010 - 2014 in %	5,8	6,8	6,8	4,1	7,9	3,0	5,4	2,2	-0,9	4,4

Tabelle 3:3: Entwicklung in Österreich Bau

<sup>72</sup> Vgl. (KSV1870, 2015)

<sup>73</sup> Vgl. Mail Karin Stirner, Leiterin KSV1870 Unternehmenskommunikation am 15.6.2015

**Arbeitsverhältnis**

	<i>ohne</i> geringfügig Beschäftigte	<i>mit</i> geringfügig Beschäftigten
<b>Unselbständig Beschäftigte insgesamt</b>	106.991	111.310
<b>Angestellte</b>	29.076	31.140
<b>Arbeiter</b>	73.706	75.960
<b>Lehrlinge</b>	4.211	4.211

Tabelle 3:4: Arbeitsverhältnis Bau

**Unternehmensgröße**

Unternehmen 2014 nach Unternehmensgrößenklassen Stand: Dezember 2014; Größenklassen der unselbständigen Beschäftigten (Beschäftigungsverhältnisse; ohne geringfügig Beschäftigte)

<b>Unternehmensgrößenklasse</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anteil in %</b>
<b>0 - 9</b>	10.850	90,1
<b>10 - 49</b>	939	7,8
<b>50 - 249</b>	219	1,8
<b>250 und mehr Beschäftigte</b>	40	0,3
<b>SUMME</b>	12.048	100,0

Tabelle 3:5: Unternehmensgröße Bau

### 3.1.2 Stahl-Metallbau

#### Überblick der Branche

Die Zahlen basieren auf Daten der Wirtschaftskammer der Fachsparte Metalltechniker und Dachdecker, Glaser und Spengler.

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	11.668	Umsatzerlöse in Mio. EUR	9.700
Unternehmen (Schwerpunktzuordnung)	9.902	Gründungsquote (Neugründungen in % der aktiven Fachgruppenmitgliedschaften)	3,5
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse; inkl. geringfügig Beschäftigte)	65.837	Arbeitnehmer (inkl. geringfügig Besch.) je Unternehmen (insgesamt)	6,6
Personalaufwand in Mio. EUR	2.744	Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer (lt. Leistungs- und Strukturstatistik) in EUR	41.679
Bruttoinvestitionen in Mio. EUR	405	Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	4,2

Tabelle 3:6: Überblick Stahl-Metallbau

#### Entwicklung in Österreich

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)

Jahr	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
2010	368	849	2130	2484	824	1461	1033	543	1492	11184
2014	414	935	2271	2602	862	1543	1105	566	1370	11668
2010 - 2014 in %	12,5	10,1	6,6	4,8	4,6	5,6	7,0	4,2	-8,2	4,3

Tabelle 3:7: Entwicklung in Österreich Stahl-Metallbau

#### Arbeitsverhältnis

	ohne geringfügig Beschäftigte	mit geringfügig Beschäftigten
Unselbständig Beschäftigte insgesamt	62.327	65.837
Angestellte	16.870	18.382
Arbeiter	40.010	42.009
Lehrlinge	5.446	5.446

Tabelle 3:8: Arbeitsverhältnis Stahl-Metallbau

**Unternehmensgröße**

Unternehmen 2014 nach Unternehmensgrößenklassen Stand: Dezember 2014;  
Größenklassen der unselbständigen Beschäftigten (Beschäftigungsverhältnisse; ohne geringfügig Beschäftigte)

Unternehmensgrößenklasse	Anzahl	Anteil in %
0 - 9	8.475	85,1
10 - 49	1.301	13,1
50 - 249	173	1,7
250 und mehr Beschäftigte	7	0,1
<b>SUMME</b>	9.956	100,0

Tabelle 3:9: Unternehmensgröße Stahl-Metallbau

### 3.1.3 Industrie

#### Überblick der Branche

Die Zahlen basieren auf Daten der Wirtschaftskammer der gesamten Sparte Industrie mit den Fachverbänden für Bergwerk und Stahl, Mineralölindustrie, Stein und Keramische Industrie, Glasindustrie, chemische Industrie, Papierindustrie, Papierverarbeitende Industrie, Holzindustrie, Nahrungsmittelindustrie, Textilindustrie, Gas- und Wärmeversorgung, Gießereindustrie, NE-Metallindustrie, Maschinen- und Metallwaren, Fahrzeugindustrie, Elektro- und Elektronikindustrie.

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	6.486	Umsatzerlöse in Mio. EUR	164.230
Unternehmen (Schwerpunktzuordnung)	5.010	Gründungsquote (Neugründungen in % der aktiven Fachgruppenmitgliedschaften)	0,8
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse; inkl. geringfügig Beschäftigte)	396.553	Arbeitnehmer (inkl. geringfügig Besch.) je Unternehmen (insgesamt)	79,2
Personalaufwand in Mio. EUR	24.586	Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer (lt. Leistungs- und Strukturstatistik) in EUR	61.999
Bruttoinvestitionen in Mio. EUR	5.920	Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	3,6

Tabelle 3:10: Überblick Industrie

#### Entwicklung in Österreich

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)

Jahr	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
2010	188	529	1303	1371	434	1107	519	552	683	6686
2014	191	511	1273	1378	403	1073	513	504	640	6486
<b>2010 - 2014 in %</b>	1,6	-3,4	-2,3	0,5	-7,1	-3,1	-1,2	-8,7	-6,3	-3,0

Tabelle 3:11: Entwicklung in Österreich Industrie

#### Arbeitsverhältnis

	ohne geringfügig Beschäftigte	mit geringfügig Beschäftigten
<b>Unselbständig Beschäftigte insgesamt</b>	392.718	396.553
<b>Angestellte</b>	167.539	169.480
<b>Arbeiter</b>	211.320	213.210
<b>Lehrlinge</b>	13.861	13.861

Tabelle 3:12: Arbeitsverhältnis Industrie

**Unternehmensgröße**

Unternehmen 2014 nach Unternehmensgrößenklassen Stand: Dezember 2014;  
Größenklassen der unselbständigen Beschäftigten (Beschäftigungsverhältnisse; ohne  
geringfügig Beschäftigte)

Unternehmensgrößenklasse	Anzahl	Anteil in %
0 - 9	2.984	59,9
10 - 49	842	16,9
50 - 249	798	16,0
250 und mehr Beschäftigte	420	8,4
<b>SUMME</b>	4.979	100,0

Tabelle 3:13: Unternehmensgröße Industrie

### 3.1.4 Sanitär-Heizung-Lüftung (SHL)

#### Überblick der Branche

Die Zahlen basieren auf Daten der Wirtschaftskammer des Fachverbandes für Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker.

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	5.464	Umsatzerlöse in Mio. EUR	4.833
Unternehmen (Schwerpunktzuordnung)	4.879	Gründungsquote (Neugründungen in % der aktiven Fachgruppenmitgliedschaften)	3,8
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse; inkl. geringfügig Beschäftigte)	33.212	Arbeitnehmer (inkl. geringfügig Besch.) je Unternehmen (insgesamt)	6,8
Personalaufwand in Mio. EUR	1.301	Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer (lt. Leistungs- und Strukturstatistik) in EUR	38.918
Bruttoinvestitionen in Mio. EUR	97	Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	2

Tabelle 3:14: Überblick SHL

#### Entwicklung in Österreich

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)

Jahr	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
2010	236	344	1.031	745	396	640	459	254	928	5.033
2014	270	392	1.108	820	417	684	489	272	1.012	5.464
<b>2010 - 2014 in %</b>	14,4	14	7,5	10,1	5,3	6,9	6,5	7,1	9,1	8,6

Tabelle 3:15: Entwicklung in Österreich SHL

#### Arbeitsverhältnis

	<i>ohne</i> geringfügig Beschäftigte	<i>mit</i> geringfügig Beschäftigten
<b>Unselbständig Beschäftigte insgesamt</b>	31.406	33.212
<b>Angestellte</b>	8.927	9.739
<b>Arbeiter</b>	18.322	19.316
<b>Lehrlinge</b>	4.157	4.157

Tabelle 3:16: Arbeitsverhältnis SHL



**Unternehmensgröße**

Unternehmen 2014 nach Unternehmensgrößenklassen Stand: Dezember 2014;  
Größenklassen der unselbständigen Beschäftigten (Beschäftigungsverhältnisse; ohne geringfügig Beschäftigte)

Unternehmensgrößenklasse	Anzahl	Anteil in %
0 - 9	4.062	82,6
10 - 49	792	16,1
50 - 249	59	1,2
250 und mehr Beschäftigte	5	0,1
<b>SUMME</b>	4.918	100

Tabelle 3:17: Unternehmensgröße SHL

### 3.1.5 Elektroinstallation

#### Überblick der Branche

Die Zahlen basieren auf Daten der Wirtschaftskammer des Fachverbandes für Elektro-, Gebäude-, Alarm und Kommunikationstechniker.

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	9.741	Umsatzerlöse in Mio. EUR	5.517
Unternehmen (Schwerpunktzuordnung)	6.943	Gründungsquote (Neugründungen in % der aktiven Fachgruppenmitgliedschaften)	5,4
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse; inkl. geringfügig Beschäftigte)	41.078	Arbeitnehmer (inkl. geringfügig Besch.) je Unternehmen (insgesamt)	5,9
Personalaufwand in Mio. EUR	1.748	Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer (lt. Leistungs- und Strukturstatistik) in EUR	42.864
Bruttoinvestitionen in Mio. EUR	139	Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	2,5

Tabelle 3:18: Überblick Elektroinstallation

#### Entwicklung in Österreich

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)

Jahr	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
2010	301	535	1.736	1.456	634	1.216	655	361	1.640	8.534
2014	349	614	2.053	1.629	744	1.416	740	382	1.814	9.741
<b>2010 - 2014 in %</b>	15,9	14,8	18,3	11,9	17,4	16,4	13	5,8	10,6	14,1

Tabelle 3:19: Entwicklung in Österreich Elektroinstallation

#### Arbeitsverhältnis

	<i>ohne</i> geringfügig Beschäftigte	<i>mit</i> geringfügig Beschäftigten
<b>Unselbständig Beschäftigte insgesamt</b>	38.723	41.078
<b>Angestellte</b>	14.246	15.369
<b>Arbeiter</b>	19.652	20.884
<b>Lehrlinge</b>	4.825	4.825

Tabelle 3:20: Arbeitsverhältnis Elektroinstallation

**Unternehmensgröße**

Unternehmen 2014 nach Unternehmensgrößenklassen Stand: Dezember 2014;  
Größenklassen der unselbständigen Beschäftigten (Beschäftigungsverhältnisse; ohne  
geringfügig Beschäftigte)

Unternehmensgrößenklasse	Anzahl	Anteil in %
0 - 9	6.154	88
10 - 49	731	10,5
50 - 249	93	1,3
250 und mehr Beschäftigte	15	0,2
<b>SUMME</b>	6.993	100

Tabelle 3:21: Unternehmensgröße Elektroinstallation

### 3.1.6 Innenausbau

#### Überblick der Branche

Die Zahlen basieren auf Daten der Wirtschaftskammer der Fachverbände Bauhilfsgewerbe, Tischler, Maler und Tapezierer, Hafner, Platten- und Fliesenleger und Keramiker.

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)	26.895	Umsatzerlöse in Mio. EUR	10.930
Unternehmen (Schwerpunktzuordnung)	23.189	Gründungsquote (Neugründungen in % der aktiven Fachgruppenmitgliedschaften)	5,9
Arbeitnehmer (Beschäftigungsverhältnisse; inkl. geringfügig Beschäftigte)	87.450	Arbeitnehmer (inkl. geringfügig Besch.) je Unternehmen (insgesamt)	3,7
Personalaufwand in Mio. EUR	3.042	Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer (lt. Leistungs- und Strukturstatistik) in EUR	34.786
Bruttoinvestitionen in Mio. EUR	405	Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	3,7

Tabelle 3:22: Überblick Innenausbau

#### Entwicklung in Österreich

Aktive Fachgruppenmitgliedschaften (Mehrfachzählung)

Jahr	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
2010	1029	1559	4704	4204	1747	3726	2698	1284	5827	26778
2014	1015	1587	4792	4256	1784	3725	2755	1275	5315	26504
<b>2010 - 2014 in %</b>	-1,4	1,8	1,9	1,2	2,1	0,0	2,1	-0,7	-8,8	-1,0

Tabelle 3:23: Entwicklung in Österreich Innenausbau

#### Arbeitsverhältnis

	<i>ohne</i> geringfügig Beschäftigte	<i>mit</i> geringfügig Beschäftigten
<b>Unselbständig Beschäftigte insgesamt</b>	81.154	87.450
<b>Angestellte</b>	17.889	20.456
<b>Arbeiter</b>	57.051	60.778
<b>Lehrlinge</b>	6.216	6.216

Tabelle 3:24: Arbeitsverhältnis Innenausbau

**Unternehmensgröße**

Unternehmen 2014 nach Unternehmensgrößenklassen Stand: Dezember 2014;  
Größenklassen der unselbständigen Beschäftigten (Beschäftigungsverhältnisse; ohne  
geringfügig Beschäftigte)

Unternehmensgrößenklasse	Anzahl	Anteil in %
0 - 9	21.747	92,6
10 - 49	1.589	6,8
50 - 249	131	0,6
250 und mehr Beschäftigte	10	0,0
<b>SUMME</b>	23.477	100,0

Tabelle 3:25: Unternehmensgröße Innenausbau

## 3.2 Suche von Netzwerken

Gegenstand der Masterarbeit sind strategische Netzwerke. Für die Ausrichtung mit dem Umgang der verschiedensten Netzwerke und Organisationen ist es notwendig ein Spektrum der vorhandenen Netzwerke zu zeigen und deren Eigenschaften zu definieren. Dazu wurden zum einen neue Informationsquellen durch Interviews herangezogen (Primärforschung) und zum anderen vorhandene Informationen gesammelt, geordnet und nach der Problemstellung interpretiert (Sekundärforschung).

In diesem Kapitel wird auf die einzelnen Schritte für der spezifische Netzwerksuche in den einzelnen Branchen eingegangen. Als erstes wurden alle Vertriebsleiter firmenintern mittels Fragenbogen nach ihren bekannten und genutzten Netzwerken befragt. Anschließend fanden Telefoninterviews und persönliche Gespräche mit Experten von öffentlichen Stellen, wie WKO und Industriellenvereinigung, statt. Austausch mit Universitätsprofessoren und Forschungsinstituten hat ebenso stattgefunden. Als letzten Schritt folgte das Interviewen von Geschäftsführern und Ansprechpartner von Netzwerken, um auch weitere Netzwerke zu finden.

### 3.2.1 Firmeninterne Quellen

Als erstes findet eine firmeninterne Informationsabfrage statt. Da Hilti Produkte direkt verkauft werden, ist die Erfahrung des Vertriebs, wie auch Kundendaten wichtig und repräsentativ.

#### 3.2.1.1 Datenbank Abfrage

Für die erste firmeninterne Auflistung bekannter Netzwerke wurde der Kundenstamm über Abfragen im Microsoft Access 2007 bearbeitet. Die Datenbank enthält über 120.000 Kundendaten und wird wöchentlich vom benutzten SAP-System auf die Access Datenbank übertragen und somit aktualisiert. Jedem Kunden ist eine Kundennummer zugeordnet und größere Kunden mit mehreren Niederlassungen sind über „Handelsknoten“ in Hierarchien unterteilt. In diesem Hierarchiesystem werden auch Netzwerke geordnet

Gesucht wurde nach den größten Handelsknoten, Arbeitsgemeinschaften, Gemeinden, Verbänden, Vereinigungen, Genossenschaften, Kammern und Innungen. Es gibt 2.445 interessante Kundensätze, davon 1.307 Gemeinden (bei Zählung nur mit Postleitzahlen 1.138 Gemeinden).<sup>74</sup> In Österreich gibt es 1.392 Standardgemeinden, 762 Marktgemeinden, 185 Stadtgemeinden ohne eigenes Statut und 15 Statutarstädte.<sup>75</sup> Dieses noch offene Potenzial führt u. a. zur Betrachtung von Kapitel 3.2.2 Öffentliche Stellen der Bundesbeschaffung.

Weitere 888 Kundensätze stammen von Mitgliedschaften genutzter Netzwerke wie ABAU, Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs GmbH, Salzburger Bauhandelsgesellschaft, LSI,

<sup>74</sup> Abfrage FCI\_Stammdaten.accdb am 28.4.2015

<sup>75</sup> Vgl. (Gemeindebund, 2015)

E-Marke, Roof Consulting GmbH und HSH - Holz die Sonne ins Haus Energieconsulting GmbH. Diese Organisationen werden zum Teil schon für den Vertrieb genutzt und durch regelmäßige Reports analysiert.

Die restlichen 250 gefundenen Kunden sind z.B. Wasser- und Reinhaltverbände oder Polzeisportvereinigungen, welche für eine nähere Betrachtung nicht in Frage kommen. Die BNW Baustoffnetzwerk GmbH wurde gefunden. Es handelt sich um eine Einkaufsgemeinschaft der Firma baulöwen Baustoffhandel GmbH, Bauring e.Gen. und REMA Handels GmbH und wird wegen einer Verletzung des ausschließlichen Direktvertriebs von Hilti Produkten nicht weiter betrachtet. Unter den Genossenschaften sind viele Lagerhäuser österreichweit Kunden. Das Lagerhaus bezieht Produkte für den Verkauf von der RWA Raiffeisen Ware Austria AG.<sup>76</sup> Außerdem betreiben einige Lagerhäuser Installateur-Betriebe oder andere Gewerbe für jene sie allerdings keinen gemeinsamen Einkauf betreiben. Somit ist es für eine nähere Betrachtung nicht relevant.

### 3.2.1.2 Reports

Um Kennzahlen zu beobachten und Fragestellungen über die Entwicklung von Kunden zu beantworten, ist der Report ein wichtiges Werkzeug bei Hilti Austria GmbH. Die Mitglieder der Organisationen [REDACTED]

[REDACTED] Da in diesen Reports nur die Entwicklung, aber keine sonstigen Verflechtungen zu anderen Netzwerken aufgezeigt werden, sind sie für eine nähere Betrachtung für diese Arbeit nicht interessant.

### 3.2.1.3 Vertriebsbefragung

Der direkte Vertrieb bei Hilti Austria funktioniert über 137 Verkaufsberater, kurz VB, die so gut als möglich ist zu Branchen segmentiert sind. Jenen sind 16 Verkaufsleitern, kurz VL, zugeordnet, welche Führungstätigkeiten übernehmen und für Key Accounts zuständig sind.<sup>77</sup> Außerdem gibt es noch den Vertriebsinnendienst, welcher für diese Masterarbeit jedoch keine Rolle spielt. Die VL sind die geeignete Zielgruppe für eine Befragung, da sie die aktuelle Zusammenarbeit mit Netzwerken kennen und auch in Zukunft zum Großteil für die Betreuung dieser verantwortlich sein werden. Außerdem besitzen sie einen Überblick über die Situation ihrer Region und ihren Branchen.

Ein schon vorhandener, von Hilti Austria mit Hilfe eines Studenten entwickelter, Fragebogen vom Sommer 2014 wurde genutzt, um die aktuellen Kenntnisse zu genutzten und bekannten Netzwerken zu eruieren.<sup>78</sup> Alle VL wurden dazu telefonisch oder persönlich zwischen 20 und 45 Minuten interviewt, um erstens einer Verzögerung durch eine schriftliche Beantwortung vorzubeugen und zweitens auch eine persönliche Einschätzung jedes Einzelnen über Vor- und Nachteile einzelner Kooperationen zu erhalten. Die VL sind ihrerseits in Ost- und

<sup>76</sup> Vgl. Telefonat 9.7.2015 RWA Einkauf

<sup>77</sup> Vgl. Hilti Organizational Charts am 15.4.2014

<sup>78</sup> Vgl. Fragebogen Verkaufsleiter.xlsx

Westregion unterteilt mit jeweils einem nationalen Verkaufsleiter. Außerdem gibt es für die Branche Feuerschutz und Fassade Vertriebsleiter die nicht den Regionen zugeordnet sind. Diese wurden ebenfalls alle interviewt.

Nach diesen 20 Interviews wird noch allgemein von erfassten Organisationen gesprochen, da jeder der Befragten sehr allgemein zum Thema Netzwerk befragt wurde, um möglichst viele bekannte mögliche Netzwerknamen zu erhalten. Insgesamt wurden 38 Organisationen genannt. Ohne die mehrfach genannten Organisationen gehen 22 bekannte und davon 14 genutzte Organisationen hervor. 18 der bekannten Netzwerke sind Organisationen, die für eine weitere Betrachtung als strategisches Netzwerk in Frage kommen. Nicht näher untersucht werden der Photovoltaik Verband Österreich, da es im Jahr 2014 zu einem Rückzug aus der Branche kam und die Wirtschaftskammer Österreich wird nicht näher behandelt, da sie zwar Kontakt zu allen Unternehmen hält, aber sie zu allgemein und lose ist um als Netzwerk aufgefasst zu werden. In späterer Folge wird auf Bundes- und Spartenebene bei der Wirtschaftskammer um mögliche Kooperationsmöglichkeiten angefragt. Dazu im Kapitel 3.2.2 Öffentliche Stellen genauere Erläuterungen. Weitere nicht untersuchte Organisationen sind der Wirtschaftsverlag und die Spritzbetontagung. Der Wirtschaftsverlag unterhält mehrere branchenspezifische Magazine, wie das Elektro-Journal oder Dach & Wand. Diese können für Werbeschaltungen genutzt werden, jedoch durch die Einweg-Kommunikation und reine Informationsweitergabe werden sie nicht im Zuge dieser Arbeit behandelt. Die Spritzbetontagung ist eine Veranstaltung mehrerer Organisationen u.a. vom eruierten Österreichischen Bautechnik Verein.

Nachstehende Tabelle zeigt die erhaltenen Netzwerknamen.

Die 22 bekannten Netzwerke sind gelb hinterlegt. Nicht alle VL bzw. nat. VL werden aufgelistet da sich 16 Organisationen wiederholten und diese hier nicht erwähnt werden.



Name VL	bekanntes Netzwerk	Name VL	bekanntes Netzwerk
██████████	Arbeitsgemeinschaft Qualitätsgruppe Wärmedämmsysteme	██████████	Spritzbetontagung
██████████	Österreichischer Fachverband hinterlüftete Fassade ÖFHF	██████████	pro Holz
██████████	Roof Consulting	██████████	Holz die Sonne ins Haus Nahwärme & Photovoltaik GmbH
██████████	HARREITHER GmbH	██████████	PVA (Photovoltaik Verband Austria)
██████████	1a Installateur	██████████	OVE (Österreichischer Verband für Elektrotechnik)
██████████	LSI	██████████	Wirtschaftsverlag (Elektro Journal)
██████████	VIZ	██████████	HTT 15
██████████	ABAU	██████████	Netzwerk Metall
██████████	Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs GmbH	██████████	Verband der Betonbohrer
██████████	Industriellenvereinigung	██████████	Vödu
██████████	E-Marke	██████████	WKO

Tabelle 3:26 Vertriebsbefragung

### 3.2.1.4 Produktmanagerbefragung

Für die weitere interne Erhebung bekannter Organisationen, die sich im Common Sense als Netzwerk definieren lassen, wurden die Produktmanager zwischen 30 und 45 Minuten persönlich befragt. Es gibt 5 Produktmanager, die für ein definiertes Produktsortiment verantwortlich sind. Diese sind Installation und Firestop, Diamond, Cutting und Grinding, Direct Fastening und Anchor.<sup>79</sup>

Die Interviews ergänzen die Aussagen zu einzelnen Netzwerken führen jedoch zu keinen weiteren Organisationen. Jedoch wird eine Übersicht aller Magazine, in denen Inserate geschaltet werden oder Veranstaltungen, wie Messen, die für Werbestände genutzt werden zusammengestellt und für weitere Recherchen genutzt. Diese führen wieder zu den bereits 18 bekannten Organisationen.

Die interne Befragung ist somit abgeschlossen und es folgt die externe systematische Suche nach weiteren Organisationen.

<sup>79</sup> Vgl. Hilti Organizational Charts am 15.4.2015

### 3.2.2 Öffentliche Stellen

Zunächst ist ein Screening aller öffentlicher Stellen naheliegend, da es von öffentlicher Hand viele Bestrebungen zur Bildung von Kooperationen gibt. Als Beispiel etwa die Ko-op eine WKO Initiative um Kooperationspartner speziell für Projekte im Sinne einer Arbeitsgemeinschaft zu finden.

#### Fachverbände der WKO

Wie in Kapitel 2.3.1 Innung erklärt ist die WKO in 7 Sparten unterteilt, davon sind die Sparten Industrie und Gewerbe und Handwerk für eine Analyse interessant. Diese zwei Sparten sind insgesamt in weitere 31 Fachverbände (15 Gewerbe und Handwerk, 16 Industrie) unterteilt. Die 31 Stellen wurden telefonisch kontaktiert und nach dem Zustimmung der Mithilfe per Mail um eine genaue Auflistung der bekannten Verbände und Organisationen gebeten. Dieses Screening ergab eine Auflistung der Revisionsverbände der Raiffeisen und Volksbank. Genaueres steht dazu im Kapitel 2.3.1.

#### Industriellenvereinigung

Als weitere Anlaufstelle für die Informationsbeschaffung gilt die Industriellenvereinigung. Sie ist die freiwillige Interessensvertretung der österreichischen Industrie mit rund 4.200 Mitgliedern. Sie orientiert sich stark an der Agenda der Europäischen Union und ist weitgehend auf EU-Ebene tätig.<sup>80</sup> Die Schwerpunktthemen für das Jahr 2015 und 2016 sind den Standort Österreich zu stärken, indem Rahmenbedingungen für Unternehmen verbessert werden. Weiters die Orientierung an den Besten in Forschung, Bildung und Infrastruktur, um die Zukunft aktiv gestalten zu können. Darüber hinaus setzt sie sich als Ziel Strukturreformen umzusetzen.<sup>81</sup>

Die Anfrage bei der Industriellenvereinigung ergibt 8 neu genannte Organisationen.

Diese sind: Gruppe 1031, Junge Industrie, Höldrichsmühlenkreis, Wirtschaftsforum der Führungskräfte, Erneuerbare Energie Österreich, IG Windkraft, Kleinwasserkraft Österreich, Österreichs Energie.

#### Bundesbeschaffung

Die Bundesbeschaffung wurde 2001 als Tochterunternehmen des Finanzministeriums gegründet. Der Bedarf nach Mittel der öffentlichen Verwaltung kann somit gebündelt und standardisiert werden. Mit Rahmenverträgen zu Lieferanten stellt sie rund 960.000 Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung. Durch die Bündelung des Einkaufs können rund 18 Prozent der Kosten eingespart werden. Im Jahr 2014 wurden Produkte und Dienstleistungen im Wert von rund 1,2 Milliarden Euro über Rahmenverträge und -vereinbarungen beschaffen. Somit konnten 2014 rund 253 Millionen eingespart werden. Das Beschaffungsvolumen ist nach folgenden Produktfamilien unterteilt.

<sup>80</sup> Vgl. (Industriellenvereinigung, 2015)

<sup>81</sup> Vgl. Folder IV-Schwerpunktthemen 2015/16

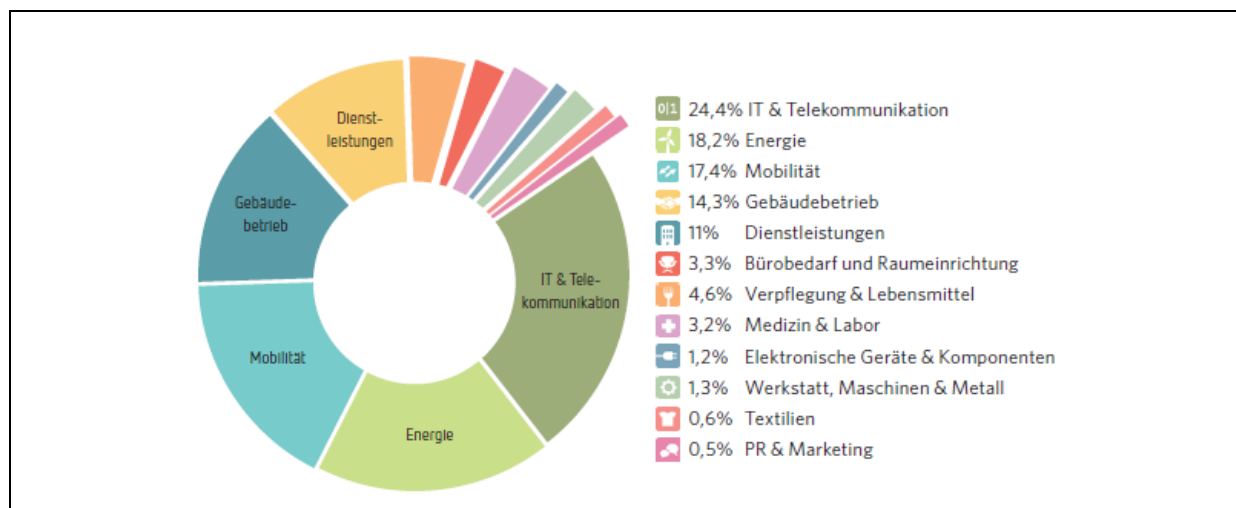


Abbildung 2: Produktfamilien Bundesbeschaffung<sup>82</sup>

Dies entspricht bei einem Gesamtvolumen von 1,2 Milliarden und 1,2% Anteil der Produktgruppe Elektronische Geräte und Komponenten 14,4 Millionen Umsatzpotenzial im Jahr. Zu den Kunden zählen der Bund, alle Bundesländer, Gemeinden, ausgegliederte Unternehmen wie beispielsweise die Gemeinnützige Salzburger Wohnbaugesellschaft mbH (GSWB), Universitäten und Einrichtungen des Gesundheitsbereichs.<sup>83</sup>

Rahmenverträge bzw. Ausschreibungen werden auf Basis von Losen ausverhandelt. Ein Los ist in verschiedenste Produktgruppen unterteilt, welche von Kunden der Bundesbeschaffung benötigt werden. Kann ein Lieferant nicht das gesamte Los beliefern, hat er die Möglichkeit mit anderen Produzenten oder Lieferanten gemeinsam Lose zu verhandeln oder in Einzelfällen, falls nur wenige Produkte fehlen, kann das Los angepasst werden. Der Lieferant gibt Angebote und Rabattschlüssel zu den einzelnen Produkten ab und legt innerhalb der festgelegten Frist sein Angebot. Durch einen Punkteschlüssel wird anschließend eine Reihung der Angebote verschiedener Lieferanten vorgenommen und der Rahmenvertrag mit dem Besten abgeschlossen. Die Laufzeit der Verträge beträgt i.d.R. mindestens 2 Jahre.<sup>84</sup> Die Lose für die Vereinbarung von Rahmenverträgen von Befestigungs- und Montagmaterial, Normteile, Werkstattchemie und Verbrauchmaterial wurden im Jahr 2015 ausgeschrieben. Der Lieferant des Rahmenvertrages ist die Spiral Reih & Co. KG.<sup>85</sup> Außerdem ist die die Spiral Reih & Co. KG in der Kategorie Elektrische Werkzeuge, Kleinmaschinen und Zubehör mit der Marke Makita vertreten. Lieferant für Werkstätten-Ausstattungen und -betriebssysteme ist die Firma Würth Handelsges mbH.<sup>86</sup>

Die Bundesbeschaffung verfolgt bereits in einigen Produktfamilien die Strategie der nachhaltigen Beschaffung (NaBe). Die Umstellung von reinen Anschaffungskosten zu Lebenszykluskosten, welche Energiekosten, Verbrauchsmaterial und Entsorgungskosten

<sup>82</sup> Vgl. (Bundesbeschaffung, 2015)

<sup>83</sup> Vgl. (Bundesbeschaffung, 2015)

<sup>84</sup> Vgl. Telefonat Eugen Sadric am 15.7.2015

<sup>85</sup> Vgl. Mail 6.10.2015 office@auftrag.at

<sup>86</sup> Vgl. (Bundesbeschaffung, 2015)

einkalkulieren, findet bei den meisten Ausschreibungen Beachtung.<sup>87</sup> In Zukunft sollen Maßnahmen zur KMU Einbindung und Rationalität der Beschaffung ebenso umgesetzt werden. Der Maßnahmenkatalog für die Ausschreibungsgestaltung sieht wie folgt aus.<sup>88</sup>

- Anzahl der Lose; Ziel ist ein ökonomisches Gleichgewicht zwischen KMU-freundlichen Losgrößen und Bündelungseffekten
- Eignungskriterien, Balance zwischen einer möglichst großen Anzahl an Bietern und Sicherstellung der geforderten Qualität
- Leistungsbeschreibungen, Einbeziehung von Dienstleistungen, die Stärken von KMU berücksichtigen
- Zuschlagskriterien; Das beste Produkt ohne Rücksicht auf Markennamen
- Laufzeit, Neuausschreibungen in überschaubaren Abständen gibt Bietern neue Chancen

Da es sich bei Hilti um eine Marke im höheren Preissegment handelt, ist ein Zuschlagsgewinn bei einer Ausschreibung nach heutigem Stand, aufgrund der Betrachtung der derzeitigen Lose und dem Schlüssel zur Reihung, unwahrscheinlich.<sup>89</sup>

### 3.2.3 Unabhängige, nichtstaatliche Institutionen

Durch die Befragung unabhängiger, privater oder universitärer Einrichtung wird eine zusätzliche Quelle für die Vervollständigung der Netzwerklandschaft in Österreich erwartet.

#### Revisionsverbände

Sämtliche anerkannte Revisionsverbände des Genossenschaftswesens sind Mitglieder der Vereinigung Österreichischer Revisionsverbände. Die Mitglieder sind der österreichische Raiffeisenverband und deren bundesweite Verbände, die Zveka Bank, der österreichische Genossenschaftsverband, der österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen (GBV). Der österreichische Raiffeisenverband betreut rund 1500 Genossenschaften, welche sich zum Großteil aus Lagerhaus-, Molkerei-, Biomasse-, Weidegenossenschaften und den Raiffeisenbanken zusammensetzen.<sup>90</sup> Die Spezialgenossenschaften sind für die vorliegende Arbeit nicht weiter interessant. Der Österreichische Genossenschaftsverband (ÖGV) betreut neben den Volksbanken 102 Genossenschaften wie die ABAU und Brauerei Murau.<sup>91</sup> Eine Anfrage bei der GBV ergab keine gemeinsam genutzten Strukturen, die für die Arbeit relevant sind.<sup>92</sup> Es wurden ausschließlich bekannte Organisationen durch die Revisionsverbände gefunden.

---

<sup>87</sup> Vgl. (Bundesbeschaffung, 2015)

<sup>88</sup> Vgl. (Bundesbeschaffung, 2013)

<sup>89</sup> Vgl. Telefonat Albert Schieg am 20.8.2015

<sup>90</sup> Vgl. (Österreichischer Raiffeisenverband, 2015)

<sup>91</sup> Vgl. Vereinsmitglieder Ware am 10.9.2015

<sup>92</sup> Vgl. Mail Alois Feichtinger am 15.6.2015

**KMU Forschung Austria**

Die KMU Forschung Austria ist ein unabhängiger, privater, gemeinnütziger Verein. Sie ist auf Sozial- und Wirtschaftsforschung auf KMU spezialisiert und erhebt Studien, führt Analysen/Evaluierungen durch und erarbeitet Datenbanken. Die Daten sind meist öffentlich zugänglich. Die zentrale Aufgabe ist das Erarbeiten wissenschaftlich fundierter Daten.<sup>93</sup> Die veröffentlichten Studien wurden für diese Arbeit durchsucht und eine allgemeine Interviewanfrage per Mail gestellt. Für die gesuchten Branchen ergaben sich jedoch keine weiteren Netzwerke.

**FAS Research**

Das FAS Research ist ein Unternehmen, welches sich auf die Analyse sozialer Netzwerke und das Finden von Strategien im Umgang mit diesen spezialisiert hat. Daten unterschiedlichster Bereiche werden unter anderen in Soziogrammen (siehe Kapitel 2.5.1 Soziale Netzwerkanalyse) aufbereitet und mit Hilfe unterschiedlichster Methoden Strategien für Klienten entwickelt.<sup>94</sup> Das FAS Research veröffentlicht jährlich eine Studie im Industriemagazin zu den Top-Managern Österreichs und ihrer unternehmerischen Vernetzung, sowie deren Teilhabe an Kultur und Sportclubs.<sup>95</sup>

Bei einem Ranking werden die Manager anhand verschiedener Kriterien betrachtet. Schnelle Beziehungen sind tägliche Begegnungen, wie auch Verbindung zu den Medien. Langsame Beziehungen sind die Einbettung in zivilgesellschaftliche Communities oder auch Beziehungen in die Politik. Außerdem wird das Engagement in Kuratorien, Clubs und Verbänden beachtet.

---

<sup>93</sup> Vgl. (KMU Forschung Austria, 2015)

<sup>94</sup> Vgl. (FAS Research, 2015)

<sup>95</sup> Vgl. Mail Ruth Pfosser am 9.6.2015

Neben verschiedenen Posten als Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsrat werden folgende F&E-Einrichtungen, Verbindungen zur Wirtschaftspolitik, Clubs und Vereine erwähnt.

Clubs, Vereine	Wirtschaftspolitik	F&E
Rotary	Industriellenvereinigung	Ludwig Boltzmann Gesellschaft
Cartellverband	Club Niederösterreich	Akademie der Wissenschaften
Alumni-Verbindung der TU Wien	WKO	Forschungsförderungsgesellschaft
Ökosozielen Forum Österreich	Deutschen Handelskammer	TÜV
Privatstiftung „Nein zu Arm und Krank“	Österreichisch-Französischen Handelskammer	Wissensfabrik
Kuratorium des Natur & Jagdmuseums Mariazell	Weltstahlverband	
Erwin Soravia Privatstiftung	Wiener Wirtschaftsclub	
Verband Österreichischer Privatstiftungen	Vienna Economic Forum	
Verein Wirtschaft für Integration	Österreichischen Energieagentur	
Freunde der Albertina	Verband der Öffentlichen Wirtschaft	
Freundschaft Österreichische Nationalbibliothek	Gemeinwirtschaft Österreichs	
Ephesos		
Kuratoriums des FK Austria Wien		

Tabelle 3:27 Netzwerke der Top Manager Österreichs<sup>96</sup>

Ebenso werden Soziogramme zu den vernetzten Managern verschiedener Branchen veröffentlicht. Je größer das Foto des/der ManagerIn, desto stärker ist dessen Position. Alle Daten stammen aus dem Firmenbuch.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Vgl. (Fragner, 2014)

<sup>97</sup> Vgl. Mail Ruth Pfosser am 9.6.2015

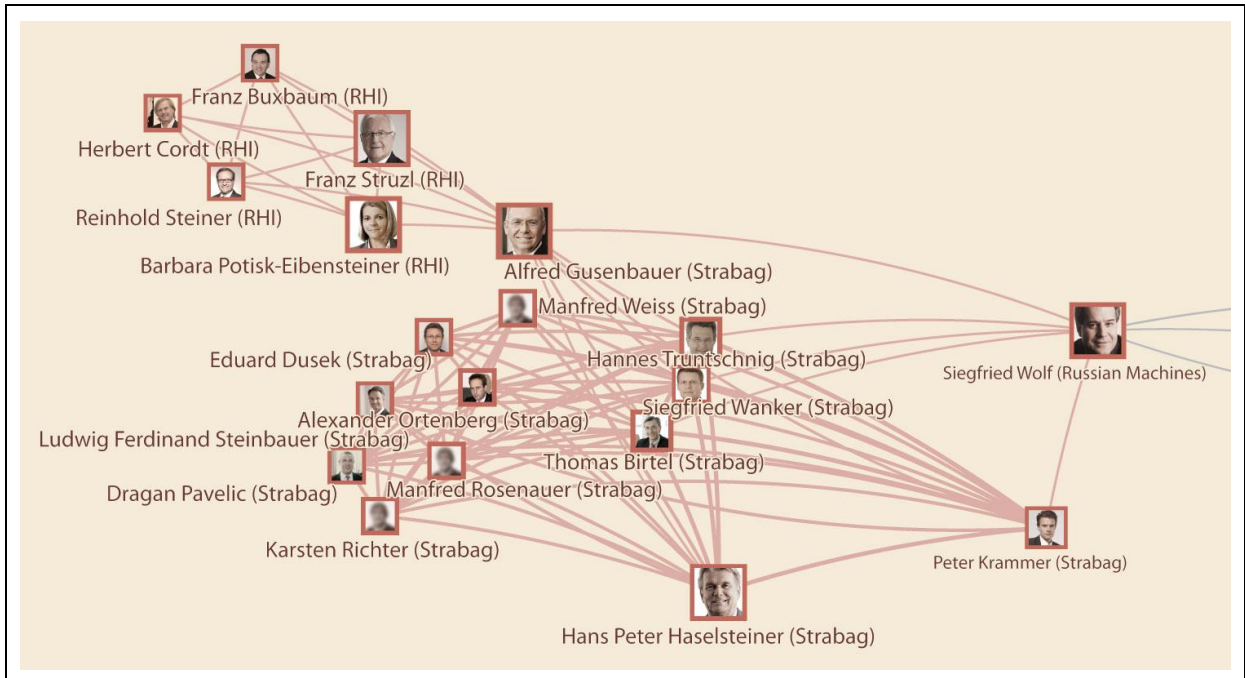
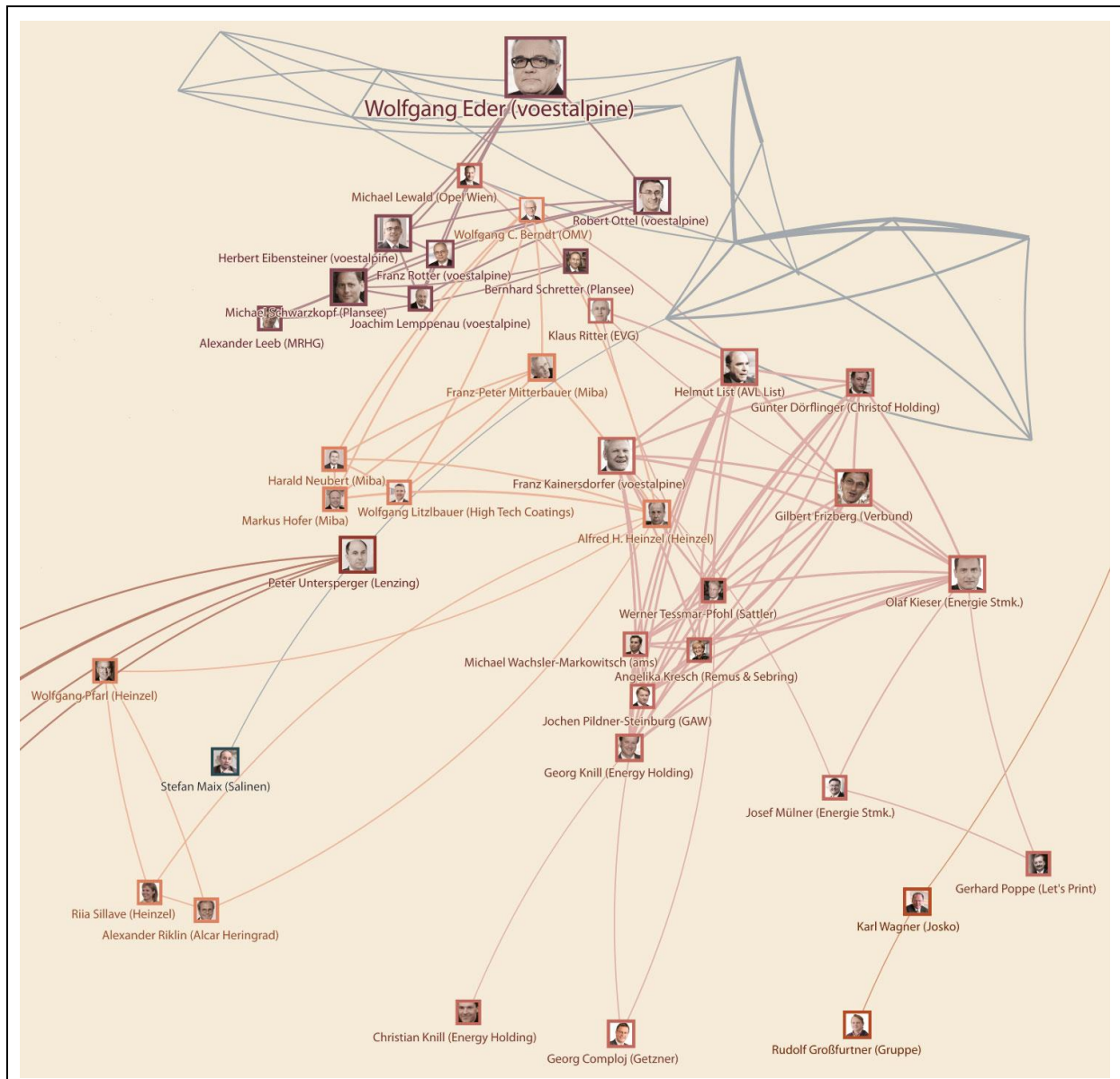


Abbildung 3: Top-Manager Baubranche<sup>98</sup>

<sup>98</sup> (Fragner, 2014)

Abbildung 4: Top-Manager Sparte Industrie<sup>99</sup>

### ACR Austrian Cooperative Research

Die ACR ist ein Forschungsverband für österreichische KMU und unterstützt diese im Innovationsprozess. Da auch Projekte für die Förderung der Vernetzung von KMU in der Vergangenheit aufgegriffen wurden<sup>100</sup>, wurde eine allgemeine Anfrage gestellt. Keine weiteren Organisationen wurden dadurch gefunden.

### WU Wirtschaftsuniversität Wien

Neben den Instituten der WU Wien wurden 2005 die ersten Forschungsinstitute an der WU Wien eingerichtet. Diese konzentrieren sich weitestgehend themenorientierter Forschung. Das Forschungsinstitut Kooperationen und Genossenschaften (RICC) der WU Wien ist im Zusammenhang mit dieser Arbeit besonders interessant. Gesponsert wird dieses von den

<sup>99</sup> Vgl. (Fragner, 2014)

<sup>100</sup> Vgl. (Austrian Cooperative Research, 2015)



Revisionsverbänden ÖGV, Raiffeisen und GBV. Das RICC versteht sich als Forschungseinrichtung der österreichischen Genossenschaften.<sup>101</sup>

Die erhaltenen Organisationen sind deckungsgleich zu den Anfragen an die Revisionsverbände.<sup>102</sup>

### 3.2.4 Internetrecherche

Ein gutes Netzwerk will auch gefunden werden – ein eigener Internetauftritt gehört zu der gängigen Präsentationsform und dient als erste Informationsquelle. Die Präsentation bisher gefundener Organisationen bestätigt diese Annahme. Zum einen wurde eine Suche im „WKO Firmen A-Z“ durchgeführt. Da jedes Unternehmen in Österreich obligatorisch Mitglied der WKO ist, befinden sich alle Grunddaten wie Name, Adresse, UID Nummer in der WKO Datenbank. Durch Auswahl des Suchstils „Experte“ können Unternehmen nach Branchen und Produkten und Dienstleistungen gesucht werden.

Außerdem wurde die Suchmaschine Google mit verschiedenen zusammengesetzten Suchbegriffen verwendet. So wurden Netzwerksynonyme mit Regionen kombiniert. Folgende Netzwerk Synonyme wurden verwendet:

Netzwerk, Einkaufsgemeinschaft, Interessensgemeinschaft Einkauf, Einkaufsverband, Einkaufsallianz, Consortium, Cluster, Einkaufsvereinigung, Einkaufskooperation, Nachfragebündelung, Beschaffungs-Pool, Verbundgruppe, Einkaufsgenossenschaft, Interessensgemeinschaft Einkauf, strategische Allianz, virtuelle Organisation , industrielle Cluster, Organisation Set.

Die Suche ergab viele weitere Verknüpfungen und Links. Viele gefundene Organisationen wurden unter genauerer Betrachtung als nicht strategisch eingestuft.

### 3.2.5 Geschäftsführer Befragung

Durch eine allgemeine Befragung von Geschäftsführern bereits bekannter und/oder genutzter Netzwerke der Hilti Austria GmbH zum Thema Netzwerke wird deren Sichtweise aufgezeigt und können weitere Informationen gesammelt werden. Außerdem ist davon auszugehen, dass ein Geschäftsführer einen guten Überblick seiner Branche hat, sich der Kernaufgabe seines Unternehmens bewusst ist und Hinweise auf mögliche weitere Netzwerke geben kann. Die Befragung konzentrierte sich zunächst auf die Beschreibung der jeweiligen Organisation, welche Kriterien für ein Funktionieren des Netzwerkes von Bedeutung sind und wie das Engagement der Mitglieder gefördert wird. Ebenso wurden mögliche Hindernisse für die Zusammenarbeit von Unternehmen in einem Netzwerk erfragt. Folgend nun die wesentlichen Ergebnisse aus den Geschäftsführerinterviews:

---

<sup>101</sup> Vgl. (WU Wien, 2015)

<sup>102</sup> Vgl. Mail Dietmar Rößl am 6.5.2015

### Positive Kriterien für die Funktion des Netzwerkes

- Institutionalisierung und damit einhergehend gemeinsam festgelegte Regeln und Standards<sup>103 104 105</sup>
- Intensität der Kooperation. Je mehr gemeinsame Schnittstellen, desto besser.<sup>106</sup>
- Bewusstsein für Wachstum und die Bereitschaft der Weiterentwicklung sind zentral.<sup>107</sup>
- Größe ist ein Erfolgsfaktor. In Österreich beschäftigen 98% der Unternehmen weniger als 50 Dienstnehmer, diese 98% leisten jedoch nur 37% der gesamten erbrachten Wirtschaftsleistung. Hingegen leisten die restlichen 2% der Unternehmen 63% der Wirtschaftsleistung<sup>108</sup>
- Homogenität der Unternehmensgrößen<sup>109</sup>
- Die Sichtweise der Unternehmen muss außenorientiert sein, so ist es notwendig sich mit den Besten der Branche zu vergleichen und lernen anders zu denken.<sup>110</sup> Es gibt eine horizontale Sichtweise, wo Unternehmer sich mit Unternehmen ihrer Größe messen und diese als Mitbewerber einstufen. Ein Unternehmer kann sich aber auch vertikal vergleichen, sich an den Besten und Größten der Branche orientieren und versuchen sich an diesen zu messen. Wenn jemand beispielsweise durch gutes Verhandlungsgeschick 16%, zu üblicherweise 14%, Rabatt aushandelt, hat dieser im Verhältnis zu einem gleich großen Unternehmen einen Preisvorteil. Jedoch im Vergleich zu den größten Unternehmen der Branche, welche beispielsweise 45% Rabatt erhalten sind 16% eine unwesentliche Verbesserung.<sup>111</sup>

### Hindernisse der Zusammenarbeit

Da oftmals das Gegenteil der oben genannten Punkte gesagt wurde, werden nur neue Punkte aufgelistet.

- Die Baubranche erneuert sich rund alle 30 Jahre, was die Kurzlebigkeit der Branche widerspiegelt und für langfristige Kooperationen hinderlich ist.<sup>112</sup>
- Konkurrenzdenken<sup>113</sup>

Nach den geführten Interviews wurde ein Fragebogen für die Netzwerkbeschreibung und Analyse erstellt und an alle bisher gefundenen Organisationen versendet.

---

<sup>103</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger am 28.5.2015

<sup>104</sup> Vgl. Interview Alexander Chloupek am 2.7.2015

<sup>105</sup> Vgl. Interview Thomas Weber am 14.7.2015

<sup>106</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger am 28.5.2015

<sup>107</sup> Vgl. Interview Smertnig Michaela am 8.7.2015

<sup>108</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger am 28.5.2015

<sup>109</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger am 28.5.2015

<sup>110</sup> Vgl. Interview Wolfgang Steiner am 7.7.2015

<sup>111</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger am 28.5.2015

<sup>112</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger am 28.5.2015

<sup>113</sup> Vgl. Interview Steiner Wolfgang am 7.7.2015

### 3.3 Filtern nach strategischen Netzwerken

Nicht alle gefundenen Netzwerke erfüllen den Grad ein strategisch nutzbares Netzwerk zu sein. Die Suche umfasst viele allgemeine Zusammenschlüsse und erfüllt auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Ein agierendes Netzwerk will auch gefunden werden und mit steigenden Suchkosten, steigen auch die Anbahnungskosten. Somit wird davon ausgegangen, dass die wichtigsten Netzwerke mit dem größten Potenzial erfasst wurden.<sup>114</sup> Aus den erfassten Daten gehen folgende gefundene Netzwerke hervor.

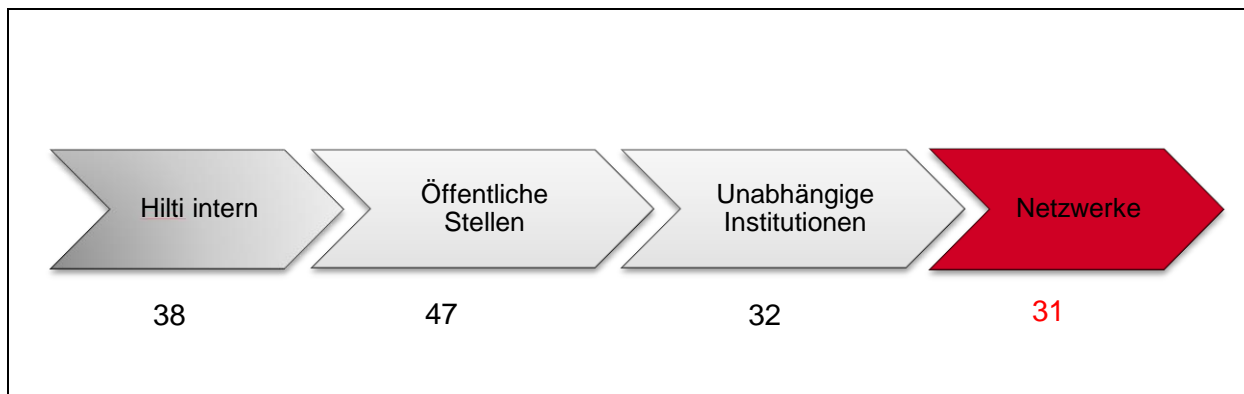


Abbildung 5: Gefundene Organisationen

Wie in Kapitel 3.2.1 Firmenintern beschrieben, wurden 38 Organisationen gefunden. In Kapitel 3.2.2 Öffentliche Stellen wurden insgesamt 47 Organisationen bei der Suche genannt. In Kapitel 3.2.3 Unabhängige, nichtstaatliche Institutionen wurden weitere 52 Organisationen identifiziert. Die Suche aus Kapitel 3.2.4 Internetrecherche vermischt sich mit den anderen Suchanfragen, weshalb hierzu keine eindeutigen Zahlen zugewiesen werden. Nach der Befragung gehen insgesamt 31 potenzielle Netzwerke hervor. Gründe für das Weglassen von anderen genannten Organisationen sind:

- Überschneidung, doppelt genannter Organisationen
- Geschlossene Netzwerke, welche keine Kooperationen mit Unternehmen eingehen, da sie für diese Arbeit nicht relevant sind
- Rechtlich nicht unabhängige Partner (z.B. Franchise Lagerhaus), da es zu einer Verletzung des direkten Vertriebs kommen kann
- Auflösung des Netzwerks
- Keine relevante Branche für Hilti Austria GmbH (z.B. Lebensmittelhandel, Gastronomie etc.)

<sup>114</sup> Vgl. (Rössl, 2012, S. 26)

### 3.4 Fragebogen

Ein spezifischer Fragebogen wurde somit nach der Filterung an die insgesamt 31 Netzwerke versendet und von diesen beantwortet. Der Fragebogen erfasst Daten zur Anschrift und dem Kontakt, vier Fragen zum Zweck und der Marke und 23 Fragen zu Analyse-Daten für eine Beschreibung des Netzwerkes. Der Originalfragebogen befindet sich im Anhang. Die beantworteten Fragebögen und die gesamte erstellte Excel-Datenbank liegt der Arbeit auf einer CD bei. Der Inhalt dieser CD ist im Anhang beschrieben.

### 3.5 Ausprägung der Netzwerke

Der Zweck eines jeden Netzwerkes wurde eruiert. Der Zweck alleine bestimmt jedoch nicht die Wichtigkeit eines Netzwerkes für Hilti Austria GmbH.<sup>115</sup> Nach der Befragung und der Sammlung aller Daten sind folgende Ausprägungen erkennbar. Die kooperierenden Abteilungen sind die vom Netzwerk betroffenen Abteilungen in den Mitgliedsunternehmen und werden dem Zweck zugewiesen.

Zweck	Marke, Werbung	Einkauf	Wissensaustausch & Forschung	Beratung, Förderung
Kooperierende Abteilungen	Vertrieb, Marketing	Einkauf, Buchhaltung, Logistik, Materialwirtschaft	F&E, Produktion	Personalabteilung, Finanzen

Tabelle 3:28 Zweckausprägung

#### 3.5.1 Marke, Werbung

Folgende Netzwerke betreiben als Kerngeschäft eine Marke zur gemeinsamen Werbung und der Vertriebssteigerung.

- E-Marke
- Werkraum
- 1a Installateur
- Sonnenhaus

#### 3.5.2 Einkauf

Diese Organisationen übernehmen die Aufgabe, für ihre Partner bessere Konditionen anhand eines gebündelten Einkaufsvolumens zu erwirken.

- Bauhandelsgesellschaft m b H

<sup>115</sup> Vgl. Besprechung Gutternigg am 10.6.2015

- Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs GmbH
- HSH
- LSI
- Piewald & Picker OG
- Roof Consulting.

### 3.5.3 Wissensaustausch und Forschung

Das Ziel kann in der Entwicklung einer gemeinsamen Innovation liegen, um Kosten und Risiko gemeinsam zu tragen. Oder es werden Arbeitskreise zu aktuellen Normen und Richtlinien eingerichtet. Der gegenseitige Wissensaustausch und das Erarbeitung von Know-how sind hier zentral.

- FSV - Österreichische Forschungsgemeinschaft Straße und Verkehr
- ÖBV - Österreichische Bautechnik Vereinigung
- Ökoenergie Cluster
- Österreichischer Stahlbauverband (ÖSTV)
- Verband Österreichischer Beton und Schneideunternehmen
- Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie VÖZ
- VÖDU, Verband österreichischer Dämmunternehmen und Brandschutz
- Österreichischer Fachverband für hinterlüftete Fassade
- Arbeitsgemeinschaft Qualitätsgruppe Wärmedämmsysteme

### 3.5.4 Beratung und Förderung

Diese Organisationen fördern ihre Mitglieder durch verschiedene Maßnahmen wie auch Wissensaustausch. Zum Unterschied ist die Ausrichtung jedoch nicht eine Förderung untereinander, sondern im Hinblick auf die Erschließung eines neuen Marktes und die Stärkung der Position einer Gruppe.

- ME2C
- AAC

### 3.5.5 Gemischte Ausprägung

Dies bezeichnet jene Netzwerke, in denen der Zweck, die Ausrichtung eine Mischform aus den vorhin genannten Ausprägungen ist.

Einkauf, Förderung	Einkauf, Marke	Einkauf, Forschung	Marke, Förderung	Forschung, Förderung
Netzwerk Metall	Abau	Umwelttechnik Cluster	Mechatronic Cluster	Bau.Energie.Umwelt Cluster
MHC	IG		RTCA	
VAI				

Tabelle 3:29: Gemischte Ausprägung

### 3.5.6 Interessensvertretung

Eine Interessensvertretung ist bestrebt die Interessen ihrer Mitglieder zu verwirklichen. Sie ist gekennzeichnet durch Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyismus. Unter Öffentlichkeitsarbeit ist die dauerhafte Austauschbeziehung mit Politik oder Medien gemeint. Lobbyismus ist die punktuelle Durchsetzung eines Interesses.

#### Arbeitsgemeinschaft Qualitätsgruppe Wärmedämmsysteme

Diese Arbeitsgruppe besteht aus Unternehmen, welche für Forschung, Entwicklung und Innovation stehen und als Vorreiter in diesem Bereich durch Verarbeitungsrichtlinien und dem Zusammenstellen von Normen und Vorschriften den Mitgliedern Know-how zur Verfügung stellt. Die Ausbildung zum zertifizierten Fachverarbeiter (ZFV) ist ein besonderes Anliegen der QG Wärmedämmsysteme. Zu den Aufgaben der QG zählen Forschung und Entwicklung, Verarbeitungsrichtlinien erstellen, die Ausbildung zum ZFV und der Austausch mit Dialoggruppen sowie das Informieren der Öffentlichkeit.<sup>116</sup>

#### E-Marke

Die Bundesinnung der Elektro-, Gebäude-, Alarm- und Kommunikationstechniker der Wirtschaftskammer Österreich hat die e-marke als Qualitätszeichen für Elektrotechnikunternehmen gegründet. Bereits über 220 Fachbetriebe in Österreich bekennen sich zu den Anforderungen und durchlaufen eine Zertifizierung. Erst diese Zertifizierung berechtigt die Mitgliedsunternehmen zur Führung des Qualitätssiegels e-marke. Die Unternehmen erlangen damit einen Wettbewerbsvorteil. Sie stehen dem Kunden in jeder Planungsphase des Bauvorhabens zur Seite.<sup>117</sup>

<sup>116</sup> Vgl. (QG Wärmedämmsysteme, 2015)

<sup>117</sup> Vgl. (e-Marke, 2015)

### **Österreichischer Fachverband für hinterlüftete Fassade**

Der Fachverband bringt Endkunden die Vorzüge dieser Fassadenart näher und schafft Rahmenbedingungen der hinterlüfteten Fassade einen entsprechenden Stellenwert zu geben. Außerdem wird ein Beitrag zur Verbreitung des Wissens und der Qualitätssicherung geleistet. Der Verband unternimmt gezielte PR-Maßnahmen zur Steigerung der Bekanntheit der VHF, fördert anwendungsbezogene Forschung, arbeitet mit Prüfanstalten und entsprechenden Instituten. Der Fachverband stellt ein kommunikations-Netzwerk dar und bietet auch fachliche und strategische Beratung. Organisiert ist der Verband in den 5 Arbeitsgruppen Forschungsauftrag Windabdichtung, Brandschutz, Studie über Ökologie und Nachhaltigkeit der VHF, Qualifizierungsoffensive Verarbeitender von VHF, Holz Unterkonstruktion.<sup>118</sup>

### **Österreichischer Stahlbauverband (ÖSTV)**

Der Österreichische Stahlbauverband wurde im Jahr 1954 gegründet und aus finanziellen Gründen zum 1. Januar 1999 in den Fachverband der Maschinen- und Stahlbauindustrie Österreichs integriert und damit räumlich in die Wirtschaftskammer Österreich verlagert. Veröffentlicht werden das Fachmagazin „Stahlbau.Aktuell“, Richtlinien und Tabellen. Außerdem wird der Österreichische Stahlbautag jährlich abgehalten, ein Kongress über aktuelle Themen der Branche.<sup>119</sup>

### **Verband Österreichischer Beton und Schneideunternehmen**

Der VBS ist eine Vereinigung von Fachbetrieben für die Betonbearbeitung und Herstellern von Diamantwerkzeugen und Bearbeitungsmaschinen, welche die Interessensvertretung bei Behörden und Sozialpartnern, Erstellung und Überarbeitung von Richtlinien und Normen in Zusammenarbeit mit dem Normeninstitut sowie die Öffentlichkeitsarbeit zu seinen Aufgaben zählt. Mitglieder profitieren von aktiver Unterstützung bei der Entwicklung und Erforschung von zukunftsweisenden Betonbearbeitungsmethoden, Pflege und Ausbau der geschäftlichen Beziehungen der Fachbetriebe untereinander sowie von professionellen Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen. Außerdem erhalten Mitglieder Hilfe bei bevorstehenden Normierungen wie ISO 9000, CEN-Norm etc. Professionalität zu fördern, Standards zu setzen und neue Technologien bekannt zu machen, gehört zu den wesentlichen Zielsetzungen des VBS. Wissensvorsprung der Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern ist ebenfalls ein Ziel.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. (ÖFHF, 2011)

<sup>119</sup> Vgl. (Österreichischen Stahlbauverband, 2005)

<sup>120</sup> Vgl. (VBS, 2014)

**VÖDU, Verband österreichischer Dämmunternehmen und Brandschutz**

Der Verband österreichischer Dämmunternehmen ist ein Zusammenschluss aus Fachunternehmen für Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz, der Industrie bzw. Materialerzeugern sowie Dämmstoffhändlern und Firmen aus angrenzenden Bereichen. Das erlernte Wissen soll an die Mitglieder weitergegeben werden, um dem Kunden die bestmögliche Arbeit und Beratung zukommen lassen zu können. Der Verband informiert und berät neutral in technischen Fragen von Mitgliedern und Behörden, Planern und Architekten und erklärt und bearbeitet technische sowie kaufmännische Regelwerke. Er hat den Zweck, die Fachunternehmen für Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz zusammenzuführen. Weiterst sind die Industrie bzw. Materialerzeuger sowie Dämmstoffhändler und Firmen aus angrenzenden Bereichen eingebunden. Schaffung von Arbeitsschutz- und Verarbeitungsrichtlinien auf der Basis eines hohen Qualitätsstandards im Bereich Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz und deren Überwachung sowie die Mitarbeit in Ausschüssen zur Erstellung, Bearbeitung und Verbesserung der ÖNORMEN, die Herstellung, Unterstützung und Aufrechterhaltung guter Geschäfts- und Arbeitsbedingungen, die Förderung der verstärkten Anwendung der Verarbeitungsrichtlinien und Erschließung neuer Arbeitsbereiche, Wahrung gemeinsamer Berufsbelange, Förderung der Forschung und Entwicklung von neuen Materialien, Methoden und technischen Neuerungen und die Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Verbänden und Institutionen, welche gleiche oder ähnliche Zwecke verfolgen.<sup>121</sup>

**IG – Innovative Gebäude**

IG bedeutet innovative Gebäude und stellt in Österreich die größte Interessensgemeinschaft für ganzheitliches Bauen dar. Die unabhängige Organisation vertritt die gemeinsamen Interessen von über 300 Experten aus national und international tätigen Unternehmen der Bauwirtschaft, engagierten Fachverbänden, Universitäten und Forschungseinrichtungen. Das Netzwerk ist als kompetentes Forum für Bauschaffende, Behörden, Medien, Politiker, Interessensvertretungen, NGO's, Forschungsinstitutionen, sowie Tagungs- und Messeveranstalter etabliert. Es ist national wie international Partner zahlreicher Projekte und Initiativen, fördert ganzheitliches Bauen und unterstützt die Mitglieder in der wirtschaftlichen Umsetzung der gemeinsamen Ziele.<sup>122</sup>

**FSV - Österreichische Forschungsgemeinschaft Straße und Verkehr**

„Die Forschungsgesellschaft Straße - Schiene - Verkehr (FSV) ist ein gemeinnütziger Verein, der seine Hauptaufgabe darin sieht, Erkenntnisse aus dem gesamten Verkehrswesen im Zusammenwirken von Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung weiterzuentwickeln, zu dokumentieren und zu kommunizieren.“<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. (Verband österreichischer Dämmunternehmen, 2015)

<sup>122</sup> Vgl. (Innovative Gebäude, 2015)

<sup>123</sup> (FSV, 2015)



### **ÖBV - Österreichische Bautechnik Vereinigung**

Die Hauptaufgabe der Vereinigung ist das gemeinsame Erarbeiten des Letztstandes der Beton- und Bautechnik durch Vertreter der Mitgliedsfirmen. Dazu werden zu den Fachthemen Arbeitskreise gebildet, die die fachlichen Inhalte für ÖBV-Richtlinien erstellen. Den so erarbeiteten Wissensstand gibt die ÖBV in Fortbildungsveranstaltungen, Fachseminaren und Kongressen an die Mitarbeiter der Mitgliedsbetriebe weiter. Die Österreichische Bautechnik Vereinigung bezweckt die Förderung auf den Gebieten Wissenschaft, Technik, Wirtschaft und Information im Betonbau und der Bautechnik.<sup>124</sup>

### **VÖZ Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie**

Die VÖZ nimmt die Vertretung der Zementindustrie nach außen wahr und sieht ihre Aufgaben in den Bereichen Dialog und Koordinationsarbeit, Schulung und Weiterbildung, Wahrnehmung der Normen- und Richtlinienarbeit, Netzwerkmanagement und Interessensvertretung in Technik, Umwelt, Politik, Industrie und Wirtschaft. Darüber hinaus leistet das Forschungsinstitut VÖZfi anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeit und stellt somit sicher, dass die heimische Zementindustrie und Baubranche auf Basis des neuesten Wissensstandes betreut werden. Zur Umsetzung der Aufgaben sind zwei Gesellschaften installiert: die Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie und die Zement + Beton Handels- und Werbeges.m.b.H.<sup>125</sup>

## **3.5.7 Diagonale, nationale Netzwerke**

Diagonale, nationale Netzwerke sind österreichweit agierende Organisationen welche Zulieferer entlang der der Wertschöpfungskette zulassen.

### **1a Installateur**

1a Installateur ist eine Marketingagentur in enger Zusammenarbeit mit SHT, andere Lieferanten werden kaum geduldet. 1a steht als Qualitätsmarke für Badinstallation.<sup>126</sup>

### **Abau**

Die ABAU ist mit deren Eigentümer in einer Arbeitsteilung in welcher die ABAU für alle Beschaffungsvorgänge verantwortlich zeichnet. Der Bauunternehmer ist für die Unternehmensausrichtung seines Betriebes, des Vertrieb und das bauen verantwortlich. Sie ist Non-Profit-orientiert und Eigentümer gesteuert. Es gibt eine Nutzungsverpflichtung, welche die Mitgliedsunternehmen gegenüber der Dachorganisation bindet.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. (ÖBV, 2015)

<sup>125</sup> Vgl. (Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie, 2011)

<sup>126</sup> Vgl. Fragebogen 1a Installateur 24.8.2015

<sup>127</sup> Vgl. Interview Ewald Unterweger 28.5.2015

### **Bauhandelsgesellschaft m b H**

Die Salzburger Baugenossenschaft, Vereinigung zur Förderung von Bauunternehmen des Landes Salzburg, reg. Gen.m.b.H., ist eine Vereinigung von derzeit 27 gewerblichen Bauunternehmen des Landes Salzburg. Die Haupttätigkeit der BHG stellt der gemeinsame Einkauf von Baustoffen und Investitionsgütern für ihre Mitgliedsgesellschaften dar. Neben der Einkaufstätigkeit bietet die BHG ihren Mitgliedern verschiedenste Dienstleistungen wie Organisation und Beratung an.<sup>128</sup>

### **LSI**

Zielsetzung der Gruppierung war und ist der permanente Prozess der gemeinsamen Weiterentwicklung von Leistungen und Lösungen zum Nutzen der Mitglieder. Die drei Kernkompetenzen sind Leistung, Service und Information. Die LSI bietet ein starkes Installateur-Netzwerk, das durch die Größe und wirtschaftliche Selbstständigkeit unabhängig von Lieferanten ist und die Preis und Liefervorteile eines Großunternehmens bietet.<sup>129</sup>

## **3.5.8 Diagonale, regionale Netzwerke**

Diagonale, regionale Netzwerke sind agierende Organisationen welche Zulieferer entlang der Wertschöpfungskette zulassen und deren Mitglieder konzentriert in einer Region angesiedelt sind.

### **AAC**

„Der AAC ist der Zusammenschluss der bedeutendsten österreichischen Hersteller von Agrar- und Lebensmitteltechnologien einschließlich Betriebsmittel zu einer Exportkooperation.“<sup>130</sup>

### **Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs GmbH**

Eine Einkaufsgemeinschaft welche von 22 Baumeistern als GmbH betrieben wird um günstigere Konditionen zu bekommen. Sehr straff und hierarchisch betrieben. Mitglieder die Lieferanten umgehen werden gestraft.<sup>131</sup>

### **HSH**

Die HSH Installateure sind spezialisiert auf erneuerbare Energie, Nahwärme und Biomasse Anlagen. Es werden gewerbliche wie private Projekte verwirklicht. Außerdem werden mögliche Förderungen ausgenutzt.<sup>132</sup>

### **Netzwerk Metall**

Das Netzwerk ist in drei Ebenen unterteilt, es gibt 8 Förderer, 8 Partner und unbegrenzt Netzwerkmitglieder. Die Netzwerk Förderer sind Zulieferbetriebe die über der

---

<sup>128</sup> Vgl. Interview Georg Kirchttag 20.8.2015

<sup>129</sup> Vgl. (LSI, 2015)

<sup>130</sup> (AAC, 2011)

<sup>131</sup> Vgl. Interview Hans Werner Kirnbauer am 25.8.2015

<sup>132</sup> Vgl. Interview Rudi Rattenberger

Wertschöpfungskette der Mitglieder sind. Sie können gezielt ihre Produkte platzieren. Netzwerkpartner stehen außerhalb der Wertschöpfungskette und sind Versicherungen, Banken, aber auch Großkunden und Sponsoren.<sup>133</sup>

### **Piewald & Picker OG**

Betrieben wird die Marke deFACTO und ist eine Einkaufsorganisation, die die Einkaufsleistungen für Tischlerbetriebe anbietet. Die straffe Organisation unterscheidet sich von anderen Verbänden. Professioneller Materialeinkauf für Tischlerbetriebe steht im Vordergrund.<sup>134</sup>

### **Roof Consulting**

Roof Consulting ist eine Kooperation für Dachdecker, Spengler und Fassadenbauer. Durch die Kooperation genießen die Mitglieder eine Vielzahl an Vorteilen, wie zum Beispiel Vereinbarungen mit Kernmarken und Vertragspartnern, Schulungen und Vorträge, Benchmarking, Erfahrungsaustausch, Roof Börse für Personal.<sup>135</sup>

### **Sonnenhaus**

Ziel des Sonnenhauses ist gemeinsam die Idee des Sonnenhauses zu etablieren und als Baustandard zu fördern. Es handelt sich um ein Energiekonzept. Den Hintergrund liefert die EU Gebäuderichtlinien bei welcher es um die Steigerung des Gesamtenergieeffizienzfaktors geht. Das Sonnenhaus unterscheidet sich darin vom Passivhaus.<sup>136</sup>

### **VAI – Vorarlberger Architektur Institut**

„VAI versteht sich als Schnittstelle im Feld der Baukultur, vernetzt Planerinnen/Planer, Bauherren/Baufrauen, Wirtschaftstreibende und Handwerk, Politik und Wissenschaft. Es werden Architekturqualität an Hand von Ausstellungen und Bauherrenpreisen vermittelt, international distribuierte Fachbücher produziert, Symposien veranstaltet, Projekte in Kooperation mit Hochschulen und auf Landesebene initiiert. Außerdem werden Bürgerservice- und Weiterbildungsveranstaltungen für Architekten veranstaltet.“<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Interview Thomas Weber am 21.8.2015

<sup>134</sup> Vgl. (deFacto, 2015)

<sup>135</sup> Vgl. (Roof Consulting GmbH, 2013)

<sup>136</sup> Vgl. Interview Peter Stockreiter am 27.8.2015

<sup>137</sup> (VAI, 2015)

### 3.5.9 Lose, nationale Netzwerke

Lose, nationale Netzwerke sind österreichweit agierende Organisationen welche zwar unterschiedlichste Mitglieder entlang der Wertschöpfungskette zulassen jedoch kein direktes Zulieferverhältnis gefördert wird.

#### **Automobil-Cluster**

Der Automobil-Cluster OÖ (AC) ist das größte Unternehmensnetzwerk der österreichischen Automobilindustrie mit mehr als 200 Partnern. Im Austausch mit anderen automotiven Unternehmen finden die Mitglieder Lösungen und neue Ansätze für die Weiterentwicklung von Ideen und es wird an wichtige Kontakte zur Automobil-Branche angeknüpft.<sup>138</sup>

#### **Bau.Energie.Umwelt Cluster**

Der Cluster ist das niederösterreichische Branchennetzwerk für nachhaltiges Bauen, Sanieren und Wohnen inklusive der Fachgebiete Energieeffizienz und Umwelttechnik in Niederösterreich. Es forciert die Vernetzung der Clusterpartner, fördert den Technologietransfer in den Betrieben und den Wissensaustausch zwischen Forschung und Wirtschaft, unterstützen die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Die Aufgabe ist es, heimische Betriebe durch konkrete Schlüsselprojekte nachhaltig zu unterstützen.<sup>139</sup>

#### **ME2C**

Der ME2C Cluster ist ein branchenübergreifendes Technologienetzwerk, welches Kompetenzen aus den Bereichen Elektronik, Mikroelektronik und Mechatronik bündelt. Die Arbeit des Clusters ist in drei Bereiche gegliedert: Information & Qualifizierung, Kooperation & Matchmaking, Öffentlichkeitsarbeit & Netzwerke.<sup>140</sup>

#### **Mechatronic Cluster**

Der Mechatronik-Cluster (MC) ist ein branchenübergreifendes Netzwerk zur Stärkung der Innovationskraft und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Bereich Maschinen- und Anlagenbau. Trägerorganisationen sind die Business Upper Austria - OÖ Wirtschaftsagentur GmbH und ecoplus - Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH.<sup>141</sup>

#### **Möbel & Holzbau-Cluster**

Der Möbel- und Holzbau-Cluster (MHC) ist ein branchenübergreifendes Netzwerk zur Stärkung der Innovationskraft und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in den Bereichen Möbel und Holzbau sowie deren Zulieferern, spezialisierten Dienstleistern, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und Forschungseinrichtungen. Dabei wird

---

<sup>138</sup> Vgl. (Automobil Cluster, 2015)

<sup>139</sup> Vgl. (eco plus, 2015)

<sup>140</sup> Vgl. (ME2C, 2015)

<sup>141</sup> Vgl. Interview Wolfgang Steiner am 2.7.2015

insbesondere auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eingegangen.<sup>142</sup>

### **Ökoenergie Cluster**

„Der Ökoenergie-Cluster ist das Netzwerk der Energieeffizienz- und Ökoenergie-Unternehmen in Oberösterreich. Ziel ist es, die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern und zu einer positiven Marktentwicklung im Bereich erneuerbarer Energie und Energieeffizienz beizutragen. Der Cluster wird aus Mitteln des strategischen Wirtschafts- und Forschungsprogramms „Innovatives OÖ 2020“ vom Land Oberösterreich gefördert und von den Expert/innen des OÖ Energiesparverbandes betreut.“<sup>143</sup>

### **Umwelttechnik Cluster**

„Innovation und Kompetenz sind die Ziele, Vernetzung die Strategie. Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie Institutionen sind die Akteure, und der Umwelttechnik-Cluster (UC) ist die Drehscheibe.“<sup>144</sup>

## **3.5.10 Lose, regionale Netzwerke**

Lose, regionale Netzwerke sind Organisationen welche zwar unterschiedlichste Mitglieder einer Region entlang der Wertschöpfungskette zulassen jedoch kein direktes Zulieferverhältnis gefördert wird.

### **RTCA**

Das RTCA fördert Networking und Lobbying für den Verkehrsträger Bahn und schafft somit Informationsaustausch und gemeinsame Projekte. Es unterstützt die Faktoren Bildung, Forschung und Infrastruktur.<sup>145</sup>

### **Werkraum**

Der Werkraum Bregenzerwald ist international präsent, die innovativen Handwerker sind im In- und Ausland gefragt. Seit seiner Gründung im Jahr 1999 wirkt der Werkraum mit Ausstellungen, Wettbewerben und Vorträgen, mit Entwicklungs- und Nachwuchsarbeit.<sup>146</sup>

## **3.5.11 Karte strategischer Netzwerke**

Die oben aufgelisteten Netzwerke führen mit den zugeordneten Branchen zu der in Abbildung 6: Karte strategischer Netzwerke dargestellte Übersicht. Zentral sind die vier gelb markierten Gruppen welche im Kapitel 3.5.6 bis 3.5.10 behandelt werden. Außerdem ist die Karte rechts und links durch weitere Gruppen erweitert. Links die globalen Netzwerke,

<sup>142</sup> Vgl. Interview Wolfgang Steiner am 7.7.2015

<sup>143</sup> (Ökoenergie Cluster, 2014)

<sup>144</sup> (Umwelttechnik Cluster, 2015)

<sup>145</sup> Vgl. Interview Alexander Chloupek am 2.7.2015

<sup>146</sup> Vgl. Interview Renate Breuß am 5.7.2015

nationale Netzwerke in der Ausbildung und nationale gesetzliche Zusammenschlüsse. An der rechten Seite befinden sich lose Zusammenschlüsse mit regionaler Ausdehnung und lokale Netzwerke.

strategische Netzwerke										
Branchen	Global	National				Regional		Lokal		
		Ausbildung	gesetzliche Zusammenschlüsse	lose Zusammenschlüsse	Interessensvertretung und Fachverbände	Lieferanten Listung	Lieferanten Listung	lose Zusammenschlüsse	Lieferanten Listung	lose Zusammenschlüsse
Bau				Bau, Energie, Umwelt Cluster	IG - Innovative	Abau	Roof Consulting			
Bau				Ökoenergie Cluster	IG - Innovative	Bauhandels-gesellsc	Sonnenhaus			
Bau				Umweltechnik Cluster	ÖBV -	HSH - Holz die	VAI - Vorarlberger			
Bau				Maschinenring	Vereinigung der		Burgenländische			
Bau					Verband					
SM					Österreichischer Stahlbauverband (ÖSTV)		Netzwerk Metall			
Industrie				ME2C					RTCA – Rail Technology Cluster Austria	
Industrie				Mechatronic Cluster						
Industrie				Automobil-Cluster						
Elektro					E-Markte					
SHKL						1a Installateur				
SHKL						LSI				
IF				Möbel & Holzbau-Cluster			Piewald & Picker OG		Werkraum	
VHF					Österreichischer Fachverband für hinterlüftete Fassade					
WDVS					VÖDU, Verband österreichischer Dämmunternehm en und Brandschutz					
WDVS					Arbeitsgemeinsch aft Qualitätsgruppe Wärmedämmyste me					
Diamant DL										
Behörden/ Gemeinden										
Agrar									AAC	

Abbildung 6: Karte strategischer Netzwerke<sup>147</sup>

<sup>147</sup> Tabelle Landkarte der Mappe 16\_11\_Gesamt\_Netzwerkdaten.xlsx auf der beiliegenden CD

### 3.6 Ranking der Netzwerke

Nach der Suche einer geeigneten Bewertungsmethode vieler verschiedener Formen von Netzwerken mit den unterschiedlichsten Zwecken und Zielen wurde in einem ersten Schritt in einem paarweisen Vergleich Kriterien für die Netzwerkbewertung nach ihrer Wichtigkeit geordnet. Der paarweise Vergleich ist in Kapitel 2.5.4 Paarweiser Vergleich erklärt. ■■■■■

■■■■■<sup>148</sup> Nach Absprache mit dem Geschäftsführer und dem Betreuer wird das Umsatzpotenzial als weiteres Kriterium für ein Ranking der Netzwerke herangezogen.

■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■
■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■

Tabelle 3:30: Paarweiser Vergleich

<sup>148</sup> Vgl. Besprechung Oliver Lorenz am 16.7.2015

### 3.6.1 Umsatzpotenzial

[Redacted text block]

[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

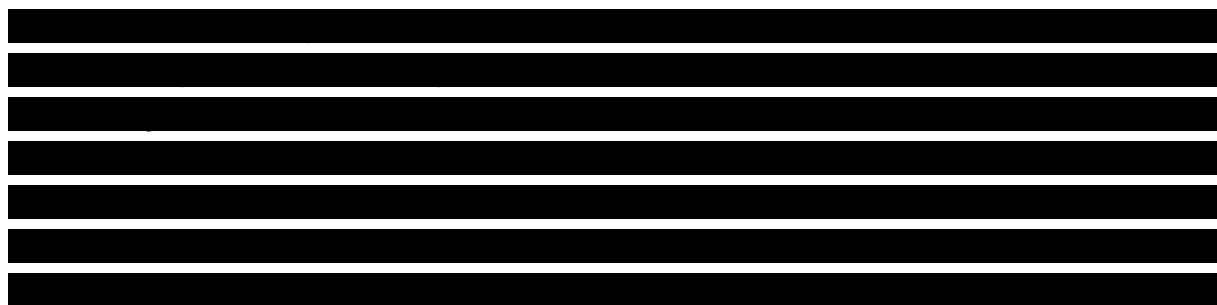
[Redacted text block]



### 3.6.2 Ranking

Nun erfolgt eine Reihung nach der Summe des Umsatzpotenzials. Da teilweise sehr große Kunden von Hilti Austria GmbH Mitglied in einem Netzwerk sind, werden die Umsatzpotenziale unverhältnismäßig groß. Die Zahlen spiegeln nur ein Größenverhältnis und nicht ein tatsächliches zu erwartendes Umsatzpotenzial wieder.

Neben der Reihenfolge und dem Namen, befinden sich in den Tabellen der Zweck einer Organisation, die Gesamtanzahl der Mitglieder und die gefundenen Hilti Kunden der Hilti Austria GmbH Kundenstammdatenbank. Da einige Unternehmen teilweise unterschiedliche Namen in der Kundenstammdatenbank und den Angaben des Netzwerkes haben, kann es vorkommen, dass einige Mitglieder bereits Hilti Kunden sind und sie nur nicht als solche identifiziert und gefunden werden konnten. Dies wurde so sorgsam und genau wie es die Datenqualität unter mehrfacher Suche zulässt, vermieden.



Das Automobil Cluster wurde wegen zu kleiner Kundenanzahl nicht gewertet. Außerdem wird in Kapitel 3.3 Filtern nach strategischen Netzwerken ein Kunde der Bundesbeschaffung als strategisches Netzwerk gezählt. E werden nun 29 Netzwerke betrachtet.

## Baubranche

Die meisten Netzwerke wurden in der Baubranche ausgemacht. Insgesamt 12 werden hier aufgelistet.

	Name	Zweck	MG Ges			
1	<b>ÖBV - Österreichische Bautechnik Vereinigung</b>	Forschung	405	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
2	<b>Abau</b>	Einkauf, Marke	129	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
3	<b>Ökoenergie Cluster</b>	Forschung	142	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
4	<b>Bauhandelsgesellschaft m b H</b>	Einkauf	72	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
5	<b>Sonnenhaus</b>	Marke, Produkt	63	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
6	<b>Verband Österreichischer Beton und Schneideunternehmen</b>	Forschung	28	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
7	<b>Bau.Energie.Umwelt Cluster</b>	Wissen, Förderung	57	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
8	<b>Roof Consulting</b>	Einkauf	37	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
9	<b>FSV - Österreichische Forschungsgemeinschaft Straße und Verkehr</b>	Forschung	41	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
10	<b>IG - Innovative Gebäude</b>	Marke, Einkauf	213	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
11	<b>VAI - Vorarlberger Architektur Institut</b>	Einkauf, Förderung	385	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
12	<b>Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs GmbH</b>	Einkauf	27	■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■

Tabelle 3:32: Netzwerke Baubranche

<sup>149</sup> Entspricht Umsatzpotenzial aus Kapitel 3.6.1 gerechnet mit höchsten Handelsknoten der Hilti Kunden

**SM, Industrie, Elektro, SHKL, IF**

In diesen Branchen wurden insgesamt 11 Netzwerke gefunden. Zusätzlich ist in dieser Tabelle die Branche für die Übersicht als Kriterium aufgelistet

	Name	Branche	Zweck	MG Ges			
1	E-Marke	Elektro	Marke	244	■		
2	Mechatronic Cluster	Industrie	Marke, Förderung	344	■		
3	Österreichischer Stahlbauverband (ÖSTV)	SM	Forschung	99	■		
4	1a Installateur	SHKL	Werbung	195	■		
5	LSI	SHKL	Einkauf	52	■		
6	HSH - Holz die Sonne ins Haus Energieconsulting GmbH	SHKL	Einkauf, Förderung	59	■		
7	Möbel & Holzbau-Cluster	IF	Förderung	266	■		
8	Netzwerk Metall	SM	Marke, Einkauf	41	■		
9	ME2C	Industrie	Förderung	48	■		
10	Werkraum	IF	Marke	88	■		
11	RTCA – Rail Technology Cluster Austria	Industrie	Marke, Förderung	39	■		

Tabelle 3:33 Netzwerke SM, Industrie, Elektro, SHKL, IF

## Gemischte Branchen, Wärmedämmverbundsystem und Vorgehängte-Hinterlüftete-Fassade

Die restlichen Branchen und Netzwerke denen keine eindeutige Branche zugeordnet werden kann sind hier aufgelistet. Außerdem werden Netzwerke der Branchen WDVS und VHS mit aufgelistet da diese nicht zu den 6 hauptsächlich betrachteten Branchen gehören.

	Name	Branche	Zweck	MG Ges			
1	VÖDU	WDVS, Industrie	Forschung	75	■		
2	Umweltechnik Cluster	Bau, IF, SHKL	Einkauf, Wissen	169	■		
3	Arbeitsgemeinschaft Qualitätsgruppe Wärmedämmsysteme	WDVS	Forschung, Weiterbildung	18	■		
4	Österreichischer Fachverband für hinterlüftete Fassade	VHF	Qualitätssicherung, Weiterbildung	53	■		
5	AAC	Agrar	Marke, Export	27	■		
6	Piewald & Picker OG	IF, Bau	Einkauf	23	■		

Tabelle 3:34 Netzwerke gemischter Branchen, WDVS und VHS

### Genutzte Netzwerke

Folgende bereits genutzte Netzwerke sind hier ebenfalls mit der Reihenfolge vom größten Umsatzpotenzial bis zum kleinsten aufgelistet. NVU YTD 2015 bedeutet „Nettoverkaufsumsatz Year to Date“ und bezeichnet die Summe des Nettoverkaufsumsatzes bis zum Abrufdatum. Der Zeitabschnitt ist der 1.1.2015 bis zum 22.9.2015. Zum Vergleich das NVU YTD 2014 des Vorjahres im gleichen Zeitabschnitt. Der Trend berechnet sich aus den Nettoverkaufsumsätzen des Jahres 2010 bis 2014.

	Name	Branche				
1	ÖBV - Österreichische Bautechnik Vereinigung	Bau				
2	Abau	Bau				
3	E-Marke	Elektro				
4	Österreichischer Stahlbauverband (ÖSTV)	SM				
5	VÖDU, Verband österreichischer Dämmunternehmen	WDVS, Industrie				
6	Arbeitsgemeinschaft Qualitätsgruppe Wärmedämmssysteme	WDVS				
7	LSI	SHKL				
8	Bauhandelsgesellschaft m b H	Bau				
9	Verband Österreichischer Beton und Schneideunternehmen	Bau				
10	Bau.Energie.Umwelt Cluster	Bau				
11	Roof Consulting	Bau				
12	FSV - Österreichische Forschungsgemeinschaft Straße und Verkehr	Bau				
13	Österreichischer Fachverband für hinterlüftete Fassade	VHF				
14	Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs GmbH	Bau				

Tabelle 3:35: Genutzte Netzwerke

**Nicht genutzte Netzwerke**

Die noch nicht genutzten Netzwerke weisen folgende Informationen auf.

	Name	Branche				
1	<b>Mechatronic Cluster</b>	Industrie				
2	<b>1a Installateur</b>	SHKL				
3	<b>Ökoenergie Cluster</b>	Bau				
4	<b>Umweltechnik Cluster</b>	Bau, IF, SHKL				
5	<b>HSH</b>	Bau				
6	<b>Möbel &amp; Holzbau-Cluster</b>	IF				
7	<b>Sonnenhaus</b>	Bau				
8	<b>IG</b>	Bau				
9	<b>Netzwerk Metall</b>	SM				
10	<b>ME2C</b>	Industrie				
11	<b>VAI</b>	Bau				
12	<b>AAC</b>	Agrar				
13	<b>Werkraum</b>	IF				
14	<b>RTCA</b>	Industrie				
15	<b>Piewald &amp; Picker OG</b>	IF, Bau				

Tabelle 3:36: Nicht genutzte Netzwerke

## 3.7 Synthese des Rankings

Das Umsatzpotenzial stellt einen wichtigen Bewertungsrahmen dar und repräsentiert die Größe und Reichweite einer Vereinigung. Jedoch spielen viele andere Faktoren für eine wirkliche Bewertung und der damit gefolgten Prioritäten eine Rolle. Welche bestehenden Mitgliedschaften von Netzwerken sind profitabel und welche Mitgliedschaften sollen beendet werden? Welche neuen Netzwerke sollen genützt werden?

### 3.7.1 Kriterien

Um diese Fragen zu beantworten wurden mehrere Kriterien zusammengefasst. Diese repräsentieren das Interesse von Hilti Austria GmbH mit diesen Organisationen zu arbeiten und die Attraktivität einer Mitgliedschaft.

Folgende Kriterien wurden je mit einem Drittel Gewichtung zum Gesamtinteresse von Hilti Austria GmbH zusammengefasst.

- **Kohärenz**  
Wie gut passt das Netzwerk zur Strategie von Hilti Austria GmbH?
- **Mitgliederstruktur**  
Homogenität der Unternehmen, welche Größenklassen sind im Netzwerk vertreten?  
Funktioniert der Vertrieb über Einzelkunden besser ohne das Netzwerk zu nutzen?
- **Stabilität, Eigenfinanzierung**  
Wie wird das Netzwerk finanziert? Ist das Netzwerk auf Förderungen angewiesen?

Punkte von 1 bis 5 wurden je Kriterium vergeben.

**Kohärenz:** 1 Punkt für keinerlei Übereinstimmung mit der Strategie, 5 Punkte für eine volle Übereinkunft mit der gewählten Strategie.

**Mitgliederstruktur:** 1 Punkt für ein inhomogenes Gefüge der Mitglieder eines Netzwerkes und nur weniger interessanter potenzieller Kunden, welche durch eine direkte Betreuung einen größeren Mehrwert erhalten. 5 Punkte für eine homogene Mitgliederstruktur, deren Hauptanteil im mittleren Segment ist.

**Stabilität, Eigenfinanzierung:** 1 Punkt für mehr als 80% Fremdfinanzierung und Abhängigkeit von Förderungen. 5 Punkte für ein unabhängiges eigenfinanziertes Netzwerk.

Außerdem ist relevant ob das Netzwerk eine Zusammenarbeit mit Hilti Austria GmbH anstrebt oder nicht.

- Interesse des Netzwerkes für die Zusammenarbeit mit Hilti.

Dies ergibt folgende Vergabe von Punkten:

	Mitglied-schaft	Kohärenz	Mitglieder- struktur	Stabilität, Eigen- finanzierung	Hilti Interesse	NW Interesse
1a Installateur	■	■	■	■	■	■
AAC	■	■	■	■	■	■
Abau	■	■	■	■	■	■
AQ WDVS	■	■	■	■	■	■
Bau.Energie.Umwelt Cluster	■	■	■	■	■	■
Bauhandelsgesellschaf t m b H	■	■	■	■	■	■
Bgld Bauw. GmbH	■	■	■	■	■	■
E-Marke	■	■	■	■	■	■
FSV	■	■	■	■	■	■
HSH	■	■	■	■	■	■
IG	■	■	■	■	■	■
LSI	■	■	■	■	■	■
ME2C	■	■	■	■	■	■
Mechatronic Cluster	■	■	■	■	■	■
Möbel & Holzbau- Cluster	■	■	■	■	■	■
Netzwerk Metall	■	■	■	■	■	■
Ö. FV VHF	■	■	■	■	■	■
ÖBV	■	■	■	■	■	■
Ökoenergie Cluster	■	■	■	■	■	■
ÖSTV	■	■	■	■	■	■
Piewald & Picker OG	■	■	■	■	■	■
Roof Consulting	■	■	■	■	■	■
RTCA	■	■	■	■	■	■
Sonnenhaus	■	■	■	■	■	■
Umwelttechnik Cluster	■	■	■	■	■	■
V. Beton und Schneideunternehmen	■	■	■	■	■	■
VAI	■	■	■	■	■	■
VÖDU	■	■	■	■	■	■
Werkraum	■	■	■	■	■	■

Tabelle 3:37 Bewertung der Netzwerke

Diese Kriterien werden in ein Diagramm gezeichnet. Auf der Abszisse wird die Wichtigkeit und das Interesse von Seiten Hilti Austria GmbH mit dem Netzwerk zu kooperieren beschrieben. Auf der Ordinate ist das Interesse von Seiten des Netzwerkes mit Hilti zu arbeiten dargestellt. Da 1 bis 5 Punkte vergeben wurden befindet sich der Medianwert bei 3, welche die blaue horizontale und vertikale Linie darstellt. Diese teilen das Diagramm in 4 Quadranten. Alle Netzwerke mit bestehender Mitgliedschaft von Hilti sind rot eingerammt. Im ersten Quadranten besteht von beiden Seiten die Bereitschaft zusammen zu arbeiten. Man





ist. Die **blau** hinterlegten Namen sind Netzwerke genau an der Grenze zwischen zwei Quadranten.

Ein reines Ranking nach der Entfernung vom Nullpunkt des Diagrammes (Radius) und den Quadranten ergibt die folgende Reihung. Diese Reihung ist jedoch nicht richtig da genauer auf eine Wertung zwischen Netzwerke mit oder ohne bestehende Mitgliedschaft, in den verschiedenen Quadranten, eingegangen werden muss. Die genauere Betrachtung erfolgt im Kapitel 3.7.2 Handlungsempfehlung zu den verschiedenen Netzwerken.

	Ranking	Radius	Quadrant
1	<b>Abau</b>	7,07	1
2	<b>Mechatronic Cluster</b>	6,40	1
3	<b>Bgld Bauw. GmbH</b>	6,40	1
4	<b>LSI</b>	6,15	1
5	<b>ÖBV</b>	5,90	1
6	<b>E-Marke</b>	5,83	1
7	<b>VÖDU</b>	5,43	1
8	<b>AQ WDVS</b>	5,43	1
9	<b>Bauhandelsgesellschaft m b H</b>	5,43	1
10	<b>VAI</b>	5,43	1
11	<b>ÖSTV</b>	5,00	1
12	<b>Ö. FV VHF</b>	4,74	1
13	<b>Ökoenergie Cluster</b>	4,48	1
14	<b>V. Beton und Schneideunternehmen</b>	4,48	1
15	<b>FSV</b>	4,24	1
16	<b>Sonnenhaus</b>	5,27	2
17	<b>Roof Consulting</b>	4,33	2
18	<b>Möbel &amp; Holzbau-Cluster</b>	3,80	2
19	<b>IG</b>	3,80	2
20	<b>Bau.Energie.Umwelt Cluster</b>	3,61	2
21	<b>Werkraum</b>	3,43	2
22	<b>HSH</b>	3,33	3
23	<b>Umwelttechnik Cluster</b>	3,07	3
24	<b>Piewald &amp; Picker OG</b>	3,07	3
25	<b>ME2C</b>	2,60	3
26	<b>RTCA</b>	2,60	3
27	<b>AAC</b>	1,67	3
28	<b>1a Installateur</b>	5,08	4
29	<b>Netzwerk Metall</b>	3,48	4

Tabelle 3:38 Ranking Netzwerke nach Radius und Quadrant

### 3.7.2 Handlungsempfehlung zu den verschiedenen Netzwerken

In diesem Kapitel wird die abgeleitete Handlungsempfehlung zu den Netzwerken der Abbildung 7: vier Quadranten der Netzwerkbewertung erörtert. Dazu werden alle farblich markierten Netzwerke in Gruppen zusammengefasst und nach der Größe des Radius gereiht.

	Ranking	Radius	Handlungsempfehlung
1	Mechatronic Cluster	6,40	Mitgliedschaft beginnen
2	VAI	5,43	
3	Abau	7,07	Bestehende stabile Mitgliedschaft
4	Bgld Bauw. GmbH	6,40	
5	LSI	6,15	
6	ÖBV	5,90	
7	VÖDU	5,43	
8	AQ WDVS	5,43	
9	Bauhandelsgesellschaft m b H	5,43	
10	E-Marke	5,83	Ausbaufähige Mitgliedschaft
11	ÖSTV	5,00	
12	Ö. FV VHF	4,74	
13	V. Beton und Schneideunternehmen	4,48	
14	FSV	4,24	
15	Ökoenergie Cluster	4,48	In Zukunft interessante Netzwerke
16	1a Installateur	5,08	
17	Netzwerk Metall	3,48	
18	Roof Consulting	4,33	Aufzulösende Mitgliedschaften
19	Bau.Energie.Umwelt Cluster	3,61	
20	Sonnenhaus	5,27	Nicht interessante Netzwerke
21	Möbel & Holzbau-Cluster	3,80	
22	IG	3,80	
23	Werkraum	3,43	
24	HSH	3,33	
25	Umwelttechnik Cluster	3,07	
26	Piewald & Picker OG	3,07	
27	ME2C	2,60	
28	RTCA	2,60	
29	AAC	1,67	

Tabelle 3:39 Handlungsempfehlungen

Somit lassen sich diesen 6 Gruppen spezifische Handlungsempfehlungen zuordnen.

### **3.7.2.1 Mitgliedschaft beginnen**

Das Netzwerk Mechatronic Cluster und VAI sind von Seiten des Netzwerkes und von der Bewertung von Hilti Austria GmbH besonders interessant und deshalb im ersten Quadranten. Es sind wenige Hindernisse zu erwarten, denn die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist gegeben. Außerdem passen diese Netzwerke zu der angestrebten Strategie und verfügen über eine interessante Mitgliederstruktur. Mechatronic Cluster vereint viele Industriebetriebe in ganz Österreich und ist deshalb besonders bei der Akquise von Kunden dieses Segmentes von Bedeutung. Der Vertrieb wird zwar nicht direkt gefördert, aber der Mechatronic Cluster bietet zahlreiche Möglichkeiten für Marketing und Networking in der Branche Industrie. Das VAI ist besonders interessant für den Vertrieb von Planungsdienstleistungen von Hilti Austria GmbH. Viele Mitglieder des VAI werden durch eine Netzwerkmitgliedschaft von Hilti erst aufmerksam auf das vorhandene Portfolio an Dienstleistungen für Architekten und Planer aufmerksam.

### **3.7.2.2 Bestehende stabile Mitgliedschaften**

Die Netzwerke des nächsten Bereichs Abau, Burgenländische Bauwirtschaftsförderungs-GmbH, LSI, ÖBV, VÖDU, Arbeitsgemeinschaft Qualitätsgruppe Wärmedämmsysteme (AQ WDVS) und die Bauhandelsgesellschaft m b H sind bereits genutzte erfolgreiche Kooperationen im ersten Quadranten. Diese sind aufgrund gegenseitigen Interesses und der Stabilität der Vereinigungen auch in Zukunft wertvolle Mitgliedschaften.

### **3.7.2.3 Ausbaufähige Mitgliedschaften**

Die blau markierten Netzwerke E-Marke, Österreichischer Stahlbauverband (ÖSTV), Österreichischer Fachverband für hinterlüftete Fassade (Ö. FV VHF), Verband österreichischer Beton und Schneideunternehmen und die FSV-Österreichische Forschungsgemeinschaft Straße und Verkehr sind Vereinigungen, welche bereits genutzt werden. Jedoch sind sie entweder im Interesse von Hilti oder des Netzwerkes von neutraler Bedeutung. Die Mitgliedschaft stellt keinen besonderen Nutzen und Mehrwert, aber auch keinen Verlust für beide Seiten dar. In diese Netzwerke soll mehr investiert werden und in Zukunft der Mehrwert der Kooperation beobachtet werden. Verändert sich das Interesse in Richtung des ersten Quadranten kann eine stabile Mitgliedschaft erreicht werden. Ansonsten muss in Zukunft über eine Beendigung der Zusammenarbeit entschieden werden.

### **3.7.2.4 In Zukunft interessante Netzwerke**

Die Netzwerke Ökoenergie Cluster, 1a Installateur und Netzwerk Metall sind in Zukunft interessant. Im Moment ist das Interesse seitens des Netzwerkes ein Hindernis. Der Ökoenergie Cluster ist neutral eingestellt gegenüber einer Zusammenarbeit. Durch aktives Zugehen mit der Absicht auch einen Mehrwert für das Netzwerk zu generieren, können

Barrieren fallen und die Bereitschaft zur Kooperation mit Hilti Austria GmbH in Zukunft stattfinden.

### **3.7.2.5 Aufzulösende Mitgliedschaften**

Die beiden rot markierten Netzwerke Roof Consulting und Bau.Energie.Umwelt Cluster sind Organisationen mit einer bestehenden Mitgliedschaft zu Hilti. Jedoch befinden sie sich im Quadrant 2 und sind somit von geringerer Bedeutung für Hilti Austria GmbH. Bei der Roof Consulting wird durch eine Listung eines Lieferanten dieser bei den Mitgliedern des Netzwerkes gefördert. Diese Förderung ist kostspielig und da die 37 Mitgliedsunternehmen der Roof Consulting bereits Kunden von Hilti sind, ist die Mitgliedschaft nicht erforderlich. Bei dem Bau.Energie.Umwelt Cluster handelt es sich um ein von der EU subventioniertes Netzwerk mit zirka 85% Fremdfinanzierung. Um eine Förderung muss regelmäßig, laut Angaben jährlich, angesucht werden. Die Stabilität ist somit nicht gegeben. Außerdem ist die Mitgliederstruktur zu allgemein um Kunden aktiv zu akquirieren.

### **3.7.2.6 Nicht interessante Netzwerke**

Diese Netzwerke befinden sich in den Quadranten 3 und 4 und sind für Hilti Austria GmbH von geringer Bedeutung. Bei einem strategischen Wechsel könnten sie in Zukunft interessant werden. Die Mitgliederstruktur ist oftmals inhomogen oder besteht aus wenigen großen Unternehmungen welche von einer direkten Betreuung des Vertriebs der Hilti Austria GmbH besser profitieren. Außerdem sind viele Mitglieder dieser Organisationen bereits Kunden von Hilti. Dies sind die Netzwerke Sonnenhaus, Möbel & Holzbau-Cluster, IG, Werkraum, HSH, Umwelttechnik Cluster, Piewald & Picker OG, ME2C, RTCA, AAC.

### 3.8 Steckbriefe der Netzwerke

Für die Veranschaulichung der gesammelten Daten und der besseren Übersicht wurde ein Steckbrief zu jedem untersuchten Netzwerk angefertigt. Dieser ist wie folgt aufgeteilt. Alle Steckbriefe befinden sich im Anhang.

#### 3.8.1 Kopf

Im Kopf des Steckbriefes befinden sich alle wichtigen allgemeinen Daten zu dem Netzwerk wie Name, Adresse, Webseite, der Name des Geschäftsführers, sowie die Ansprechperson und deren Kontaktdaten. Hilti Kontakt gibt den Namen der möglichen oder bestehenden firmeninternen Verantwortung bzw. Betreuung an.

Steckbrief strategisches Netzwerk			
<b>Allgemeine Daten der Organisation</b>			
<b>Name:</b>	Netzwerk Metall	<b>Ansprechperson:</b>	Thomas Weber
<b>Adresse:</b>	Diesseits 17, St.Martin, 4973	<b>Mail:</b>	thomas.weber@netzwerk-metall.at
<b>Web:</b>	<a href="http://www.netzwerk-metall.at/">http://www.netzwerk-metall.at/</a>	<b>Telefon:</b>	07751209000
<b>GF:</b>	Thomas Weber	<b>Hilti Kontakt:</b>	Manfred Gutternigg

Abbildung 8: Steckbrief Kopf

#### 3.8.2 Qualitative Beschreibung

In der qualitativen Beschreibung sind alle neutralen Eigenschaften gesammelt. Der Zweck gibt Aufschluss über den Hauptfokus des Netzwerkes. Die kooperierenden Abteilungen sind die vom Netzwerk betroffenen Abteilungen in den Mitgliedsunternehmen. Beispielsweise kann ein für den Einkauf spezialisiertes Netzwerk nur die Einkäufer der Mitglieds- oder Partnerunternehmen betreffen. Der Markenauftritt ist die Marke mit der das Netzwerk an die Öffentlichkeit tritt. Die Branche ist das Haupttätigkeitsfeld der Mitgliedsunternehmen. In der Beschreibung werden wichtige Details über die Ausrichtung und die Qualität des Netzwerkes gegeben.

<b>Zweck:</b>	Marke, Werbung, Wissens austausch& Forschung, Einkauf, gemeinsame Märkte entwickeln, Lehrlingsakademie	<b>Branche:</b>	SM
<b>Kooperierende Abteilungen:</b>	Einkauf, GF und zweite Führungsebene	<b>Rechtsform:</b>	Verein
<b>Markenauftritt</b>	Netzwerk Metall		
<b>Beschreibung:</b>	Das Netzwerk ist in drei Ebenen unterteilt, es gibt 8 Förderer, 8 Partner und unbegrenzt Netzwerkmitglieder. Die Netzwerk Förderer sind Zulieferbetriebe die über der Wertschöpfungskette der Mitglieder sind. Sie können gezielt ihre Produkte platzieren. Netzwerkpartner stehen außerhalb der Wertschöpfungskette sind Versicherungen und Banken, aber auch Großkunden und Sponsoren		
<b>Veranstaltungen Reichweite:</b>	2x1Tag Jahrestagung (80-100%Reichweite), Stahltag Fachveranstaltung mit Schwerpunkten, Lehrlingscollege Heart Beat, Workshops		

Abbildung 9: Qualitative Beschreibung

### 3.8.3 Quantitative Beschreibung

In der quantitativen Beschreibung finden sich alle messbaren Werte über ein Netzwerk. Die Mitgliederanzahl ist die Anzahl aller Partnerunternehmen, die im Netzwerk partizipieren. Hilti Kunden Ges. sind bereits Kunden der Hilti Austria GmbH. Zusätzlich wird unter A,B,C,D,E-Kunden die Größenordnung der Kunden eingestuft. Die Beschreibung des Umsatzpotenzials findet sich in Kapitel 3.6.1 Umsatzpotenzial. NVU YTD 2015 bedeutet Nettoverkaufsumsatz Year to Date und bezeichnet die Summe des Nettoverkaufsumsatzes bis zum Abrufdatum. Der Zeitabschnitt ist der 1.1.2015 bis zum 22.9.2015. Zum Vergleich das NVU YTD 2014 des Vorjahres im gleichen Zeitabschnitt. Die Kosten sind die anfallenden Beitragszahlung und mögliche gewährte Rabatte. Unter den „größten MG“ sind die 5 größten Kunden nach dem Umsatzpotenzial geordnet. Zusätzlich werden das erwirtschaftete NVU YTD 2015 und die Loyalität angegeben.

Mitgliederanzahl	Hilti Kunden Ges.	A,B,C,D,E-Kunden	
41			
Umsatzpotenzial	NVU YTD 2015 (22.9.)	NVU YTD 2014	Kosten
Größten MG, Name (Man.Pot, NVU YTD 2015, Loyalität)			

Abbildung 10: Quantitative Beschreibung

### 3.8.4 Typologie

Nach der theoretischen Abhandlung in Kapitel 2.4 Typologie strategischer Netzwerke werden hier einige Punkte herausgegriffen und gelistet.

<b>Newsletter Reichweite</b>	-	<b>Zahlungs-konditionen</b>	-
<b>Infoplattform</b>	Forum ca. 100 Themenbereiche	<b>Zeitdauer</b>	unbegrenzt
<b>Ausdehnung</b>	Regional	<b>Fakturierung</b>	Zentral
<b>Bindung</b>	Vertrag	<b>Steuerungsform</b>	Hierarchisch
<b>Richtung</b>	Horizontal	<b>Wachstum</b>	Ja
<b>Haftung</b>	Keine Haftung	<b>Standardisierung</b>	Ja
<b>Lieferanten-bindung</b>	Ja, auf 8 Förderer beschränkt	<b>Produktwerbung</b>	Ja
		<b>zulässig</b>	

Abbildung 11: Typologie

Besonders zentral sind die Punkte Lieferantenbindung und Steuerungsform. Allerdings soll die Typologie des Steckbriefes nur helfen das Netzwerk darzustellen und nicht zu bewerten.



## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Im Zuge der Masterarbeit wurde das Thema Netzwerke in Österreich für das Unternehmen Hilti Austria GmbH betrachtet. Es gibt viele Organisationen, die sich die Vernetzung von Partnerunternehmen zum Ziel gesetzt haben. Welche dieser sind jedoch für die Zusammenarbeit Interessant? Wie kann man Netzwerke bewerten und einteilen? Welche Unterschiede gibt es? Im Kapitel 2.1 Marktforschung werden die Grundlagen für die Vorgehensweise der allgemeinen Suche gegeben. So konnten durch Sekundärquellen Information über gefunden Netzwerke gefunden werden. Persönliche Interviews und Telefonate wurden anschließend benutzt um genauere, für das Unternehmen Hilti Austria GmbH spezifische Informationen, zu erhalten. Durch das Kapitel 2.3 Netzwerkdefinition wird ein Überblick einiger in der Literatur benutzter Definitionen gegeben und führt in die Idee des strategischen Netzwerkes ein.

Im praktischen Teil der Masterarbeit wurde der Suche nach Netzwerken nachgegangen. So wurde von Hilti internen Datenbanken über die Befragung der Vertriebsstruktur, zu öffentlichen Stellen, wie der Wirtschaftskammer bis über Experten von unabhängigen Institutionen, Informationen zu potenziellen Netzwerken gesucht. Nach Abschluss wurden die Geschäftsführer in einer ersten Runde interviewt, um wichtige Kriterien für eine Befragung zu finden. Mit diesen Informationen wurde ein Fragebogen für eine standardisierte Befragung aller Netzwerke erstellt. Alle gefundenen Netzwerke, welche den Kriterien in Kapitel 3.3 Filtern nach strategischen Netzwerken nicht entsprechen wurden nicht näher behandelt. Übrige 31 Geschäftsführer oder Ansprechpartner der Netzwerke wurden mit dem Fragebogen befragt. Letztendlich wurden 29 Netzwerke gereiht. Da ein Ranking der Netzwerke eine Homogenität dieser erfordert wurden sie zunächst anhand von Umsatzpotenzialen gereiht. Um eine Handlungsempfehlung abzuleiten, wurden die Netzwerke nach Kriterien als Indikator des Interesses seitens Hilti und das Interesse der Netzwerke erhoben. Dieses Interesse teilt die Netzwerke in 4 Quadranten nach denen eine Handlungsempfehlung abgeleitet wurde.

### 4.1 Bestehende Mitgliedschaften

Bei 14 der 31 behandelten Netzwerke besteht bereits eine Mitgliedschaft. Diese sind in Tabelle 3:35: Genutzte Netzwerke angeführt. Somit kann auf Erfahrung bei der Zusammenarbeit zurückgegriffen werden und der tatsächlichen Erfolg dieser Zusammenarbeit objektiver beschrieben werden. Zu den Mitgliedschaften wurden die Verantwortlichen Verkaufsleiter und involvierte Produktmanager befragt. Mit den Netzwerk-Geschäftsführern wurde Kontakt aufgenommen und mit diesen oder einer zuständigen Ansprechperson ein Gespräch geführt.

Von 14 bestehende Mitgliedschaften ließen sich 7 mit gegenseitigem Nutzen und dem Bestreben diese Kooperationen auszubauen identifizieren.

2 Mitgliedschaften empfiehlt sich eine Auflösung, da kein Mehrwert durch die Zusammenarbeit entsteht. 5 Mitgliedschaft wurden zu wenig genutzt und können durch forcieren der Zusammenarbeit besser genutzt werden.

## **4.2 Zukünftige Mitgliedschaften**

Zu den bereits genutzten Mitgliedschaften wurden weitere 15 auf Hinblick einer zukünftigen Zusammenarbeit betrachtet. Diese sind in Tabelle 3:36: Nicht genutzte Netzwerke dargestellt. Da keine Erfahrung der Vertriebsstruktur zu diesen Netzwerken existiert, muss auf die wahrheitsgerechte Beschreibung und Aussagen der Verantwortlichen des Netzwerkes vertraut werden. Außerdem birgt es das Risiko einer Falschinterpretation eines möglichen Nutzens einer Mitgliedschaft. Zwei Organisationen konnten gefunden werden, welche für eine zukünftige Kooperation in Frage kommen.

## 5 Literaturverzeichnis

- AAC. (2011). AAC. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.aac.or.at/index.php/de-DE/wer-wir-sind>
- Alfred Kuß, R. W. (2014). *Marktforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- American Marketing Association. (Oktober 2004). *Definition of Marketing*. Abgerufen am 28. Oktober 2015 von <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Austrian Cooperative Research. (2015). Abgerufen am 10. Oktober 2015 von ACR: [www.acr.at](http://www.acr.at)
- Automobil Cluster. (2015). *Automobil Cluster*. Abgerufen am 12. November 2015 von [http://www.automobil-cluster.at/974\\_DEU\\_HTML.php](http://www.automobil-cluster.at/974_DEU_HTML.php)
- biz-up. (30. Juli 2015). *biz-up*. Abgerufen am 20. September 2015 von <http://biz-up.at/ooe-wirtschaftsagentur-gesellschafter.php>
- Bundesbeschaffung. (1. Juli 2013). *Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesbeschaffung*. Wien.
- Bundesbeschaffung. (2015). *Bundesbeschaffung - Der Einkaufsdienstleister der Republik Wien*.
- Bundesbeschaffung. (2015). *Werkstatt, Maschinen und Metallprodukte*. Wien.
- Creditreform. (2015). *Insolvenzstatistik 2014 - Österreich*. Wien: Creditreform Wirtschaftsauskunftei Kubicki KG.
- deFacto. (2015). *deFacto*. Abgerufen am 12. November 2015 von [http://www.defacto.co.at/unternehmen\\_leistungen/defacto](http://www.defacto.co.at/unternehmen_leistungen/defacto)
- eco plus. (2015). *eco plus*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.ecoplus.at/de/ecoplus/cluster-niederoesterreich/bau-energie-umwelt/ueber-uns>
- e-Marke. (2015). *e-Marke*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://emarke.at/ueberuns.php>
- FAS Research. (2015). Abgerufen am 12. Oktober 2015 von FAS Research: [www.fas-research.com](http://www.fas-research.com)
- FAS.research. (2005). *Excellent Networks*. Wien: Austrian Council for Research and Technology Development.
- Fragner, B. (4. November 2014). Die 1000 mächtigsten Manager. *Industriemagazin*, S. Beilage.
- Fritz, C. (2008). *Gesellschafts- und Unternehmensformen kompakt*. Wien: Linde.
- FSV. (2015). *Über uns*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.fsv.at/home/ueberuns.aspx>
- Gemeindebund, Ö. (2015). *gemeindebund.at*. Abgerufen am 8. Oktober 2015 von [www.gemeindebund.at](http://www.gemeindebund.at)
- Grutsch, J. M. (2000). *Typologie strategischer Unternehmensnetzwerke*. Graz.
- Henze, A. (1994). *Marktforschung Grundlage für Marketing und Marktpolitik*. Stuttgart: Ulmer.
- Hillmann, K.-H. (2007). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Kröner.
- Hilti Aktiengesellschaft. (2013-2014). *Hilti*. Abgerufen am 13. Mai 2015 von <https://www.hilti.com/unternehmensportraet>

- Industriellenvereinigung. (2015). *iv-net.at*. Abgerufen am 9. Oktober 2015 von <http://www.iv-net.at/bm41>
- Innovative Gebäude. (2015). *Innovative Gebäude*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.innovativegebaeude.at/innovative-gebaeude/>
- Johannes Glückler, W. D. (2012). *Unternehmensnetzwerke*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Jörg Sydow, S. D. (2003). *Kompetenzentwicklung in Netzwerken*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jörg Sydow, S. D. (2013). *Netzwerkzeuge*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Killich, S. (2002). Grundlagen der Unternehmenskooperation. In L. Holger, *Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis* (S. 4-16). Düsseldorf: VDI-Verlag.
- KMU Forschung Austria. (2015). Abgerufen am 9. Oktober 2015 von KMU Forschung Austria: <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/ueber-uns>
- KSV1870. (2015). *Unternehmensinsolvenzen 2014*. Wien: KSV1870.
- Kütting, K. (1983). *Unternehmerische Zusammenarbeit*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Lehmann, D. G. (1998). *Marketing research*. Reading: Addison Wesley Pub Co Inc.
- LSI. (2015). *LSI*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.lsi.at/ueber-uns/>
- ME2C. (2015). *ME2C*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.me2c.at/verein.html>
- ÖBV. (2015). *Österreichische Bautechnik Vereinigung*. Abgerufen am 12. November 2015 von [http://www.bautechnik.pro/DE/Vereinigung/Ueber\\_uns](http://www.bautechnik.pro/DE/Vereinigung/Ueber_uns)
- ÖFHF. (2011). *ÖFHF*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.oefhf.at/OEFHF-Ueber-uns>
- ÖGV- Österreichischer Genossenschaftsverband. (2015). *Genossenschaftsverband*. Abgerufen am 21. September 2015 von <http://www.genossenschaftsverband.at/genossenschaften>
- Ökoenergie Cluster. (2014). *Ökoenergie Cluster*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.oec.at/der-oec/>
- Österreichischen Stahlbauverband. (Dezember 2005). *Österreichischen Stahlbauverband*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.stahlbauverband.at/b883m252>
- Österreichischer Raiffeisenverband. (2015). *Raiffeisenverband*. Abgerufen am 9. Oktober 2015 von <http://www.raiffeisenverband.at/die-idee-raiffeisen-genossenschaft/>
- Philip Kotler, G. A. (2011). *Grundlagen des Marketing*. München: Pearson.
- QG Wärmedämmsysteme. (11. Oktober 2015). *Wärmedämmsystem-Mission*. Abgerufen am 12. November 2015 von [http://www.waermedaemmsysteme.at/ueber\\_uns/mission.php](http://www.waermedaemmsysteme.at/ueber_uns/mission.php)
- Roof Consulting GmbH. (2013). *Roof Consulting GmbH*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.roofaustria.at/>
- Rössl, D. (2012). *Relationship Management für KMU*. Wien: Facultas AG.
- Rürup, M. (2015). *Netzwerke im Bildungswesen*. Wiesbaden: Springer .
- Six Sigma Black Belt. (2. Juni 2013). *Paarweiser Vergleich Nutzwertanalyse*. Abgerufen am 13. November 2015 von <http://www.sixsigmablackbelt.de/paarweiser-vergleich/>
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

- Sydow, J. (1999). Quo Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege und Auswege. In J. W. Edeling, *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus* (S. 165-176). Opladen: Leske + Buderich.
- Sydow, J. (2003). *Management von Netzwerkorganisationen*. Wiesbaden: Gabler, Westdeutscher Verlag.
- Thomas Becker, I. D. (2011). *Netzwerkmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Umwelttechnik Cluster. (2015). Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.umwelttechnik-cluster.at/>
- VAI. (2015). VAI. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.v-a-i.at/profil.html>
- VBS. (28. November 2014). VBS. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.vbs.co.at/vbs-derverband.html>
- Verband österreichischer Dämmunternehmen. (2015). Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.isolierverband.at/>
- Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie. (2011). *Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie*. Abgerufen am 12. November 2015 von <http://www.zement.at/ueber-uns/voez>
- Wildemann, H. (1997). Koordination von Unternehmensnetzwerken. *Journal of business economics*, S. 417-439.
- Wirtschaftsagentur. (Mai 2010). *Wirtschaftsagentur*. Abgerufen am 20. September 2015 von <https://wirtschaftsagentur.at/ueber-uns/das-unternehmen/organisation/>
- Wirtschaftskammer Österreich. (13. Februar 2014). *WKO-Wirtschaftskammer Österreich*. Abgerufen am 20. September 2015 von [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Die\\_Wirtschaftskammern\\_Oesterreichs\\_-\\_Unsere\\_Strukturen\\_.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Die_Wirtschaftskammern_Oesterreichs_-_Unsere_Strukturen_.html)
- Wirtschaftskammer Österreich. (14. September 2015). *WKO-Unsere Struktur*. Abgerufen am 20. September 2015 von [https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Die\\_Wirtschaftskammern\\_Oesterreichs\\_-\\_Unsere\\_Strukturen\\_.html](https://www.wko.at/Content.Node/wir/oe/Die_Wirtschaftskammern_Oesterreichs_-_Unsere_Strukturen_.html)
- Wirtschaftskunde BWL. (2015). *Marktforschung und Marktanalyse*. Abgerufen am 29. Oktober 2015 von <http://www.bwl-betriebswirtschaft.de/marktforschung-und-marktanalyse.html>
- WKO. (23. April 2015). *WKO-Wirtschaftskammer Österreich*. Abgerufen am 8. September 2015 von [https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Gesellschaft\\_mit\\_beschaenker\\_Haftung\\_\(GmbH\).html](https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Gesellschaft_mit_beschaenker_Haftung_(GmbH).html)
- WU Wien. (2015). *WU Wien RICC*. Abgerufen am 15. November 2015 von <http://www.wu.ac.at/ricc/>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Paarweiser Vergleich .....	23
Abbildung 2: Produktfamilien Bundesbeschaffung .....	42
Abbildung 3: Top-Manager Baubranche .....	46
Abbildung 4: Top-Manager Sparte Industrie .....	47
Abbildung 5: Gefundene Organisationen .....	50
Abbildung 6: Karte strategischer Netzwerke .....	61
Abbildung 7: vier Quadranten der Netzwerkbewertung .....	72
Abbildung 8: Steckbrief Kopf .....	77
Abbildung 9: Qualitative Beschreibung .....	78
Abbildung 10: Quantitative Beschreibung .....	78
Abbildung 11: Typologie .....	79

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2:1: Typische Phasen einer Markforschungsuntersuchung .....	6
Tabelle 2:2 Entscheidungen bei Primärdaten .....	8
Tabelle 2:3 Kooperationsmerkmale nach Becker.....	13
Tabelle 2:4 Kooperationsmerkmale nach Rössl.....	13
Tabelle 2:5 Kooperationsmerkmale nach Sydow .....	14
Tabelle 2:6 Beispiel Matrix Soziale Netzwerkanalyse .....	19
Tabelle 2:7 Soziogramm.....	20
Tabelle 2:8 Beispiel zur Clusteranalyse mit 2 Variablen .....	21
Tabelle 3:1: Übersicht Branchendaten.....	24
Tabelle 3:2: Überblick Bau .....	25
Tabelle 3:3: Entwicklung in Österreich Bau .....	25
Tabelle 3:4: Arbeitsverhältnis Bau .....	26
Tabelle 3:5: Unternehmensgröße Bau.....	26
Tabelle 3:6: Überblick Stahl-Metallbau .....	27
Tabelle 3:7: Entwicklung in Österreich Stahl-Metallbau .....	27
Tabelle 3:8: Arbeitsverhältnis Stahl-Metallbau .....	27
Tabelle 3:9: Unternehmensgröße Stahl-Metallbau.....	28
Tabelle 3:10: Überblick Industrie .....	29
Tabelle 3:11: Entwicklung in Österreich Industrie .....	29
Tabelle 3:12: Arbeitsverhältnis Industrie.....	29
Tabelle 3:13: Unternehmensgröße Industrie.....	30
Tabelle 3:14: Überblick SHL.....	31
Tabelle 3:15: Entwicklung in Österreich SHL.....	31
Tabelle 3:16: Arbeitsverhältnis SHL.....	31
Tabelle 3:17: Unternehmensgröße SHL .....	32
Tabelle 3:18: Überblick Elektroinstallation .....	33
Tabelle 3:19: Entwicklung in Österreich Elektroinstallation .....	33
Tabelle 3:20: Arbeitsverhältnis Elektroinstallation.....	33
Tabelle 3:21: Unternehmensgröße Elektroinstallation.....	34
Tabelle 3:22: Überblick Innenausbau .....	35

---

Tabelle 3:23: Entwicklung in Österreich Innenausbau .....	35
Tabelle 3:24: Arbeitsverhältnis Innenausbau .....	35
Tabelle 3:25: Unternehmensgröße Innenausbau.....	36
Tabelle 3:26 Vertriebsbefragung .....	40
Tabelle 3:27 Netzwerke der Top Manager Österreichs.....	45
Tabelle 3:28 Zweckausprägung.....	51
Tabelle 3:29: Gemischte Ausprägung.....	53
Tabelle 3:30: Paarweiser Vergleich .....	62
Tabelle 3:31: Kundenstruktur.....	63
Tabelle 3:32: Netzwerke Baubranche.....	65
Tabelle 3:33 Netzwerke SM, Industrie, Elektro, SHKL, IF.....	66
Tabelle 3:34 Netzwerke gemischter Branchen, WDVS und VHS.....	67
Tabelle 3:35: Genutzte Netzwerke.....	68
Tabelle 3:36: Nicht genutzte Netzwerke .....	69
Tabelle 3:37 Bewertung der Netzwerke.....	71
Tabelle 3:38 Ranking Netzwerke nach Radius und Quadrant.....	73
Tabelle 3:39 Handlungsempfehlungen .....	74
Tabelle 5:1: CD Inhalt.....	113



## Abkürzungsverzeichnis

ÖSTV	Österreichischer Stahlbauverband
AAC	Austrian Agricultural Cluster
Abau	Austria Bau
AC	Automobil Cluster
AG	Aktiengesellschaft
B	Burgenland
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
e.Gen.	Genossenschaft
e.U	Einzelunternehmer
e.V.	Eingetragener Verein
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
F&E	Forschung und Entwicklung
FK	Fußballklub
FSV	Österreichische Forschungsgemeinschaft Straße und Verkehr
GBV	Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen
GEsbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSWB	Gemeinnützige Salzburger Wohnbaugesellschaft mbH
HSH	Holz die Sonne ins Haus Energieconsulting GmbH
IF	Innenausbau
IG	Innovative Gebäude
K	Kärnten
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSV	Kreditschutzverband
LSI	Leistung, Service, Information
MC	Mechatronic Cluster
ME2C	Elektronik-Mikroelektronik-Mechatronik Cluster

---

MG	Mitglied
MHC	Möbel- und Holzbau-Cluster
NaBe	Nachhaltige Beschaffung
NE	Nicht-Eisen
NGO	Non-Profit-Organisation
NÖ	Niederösterreich
NW	Netzwerk
Ö	Österreich
ÖBV	Österreichische. Bautechnik Vereinigung
ÖGV	Österreichischer Genossenschaftsverband
ÖNORM	Österreichische Norm
OÖ	Oberösterreich
QG	Qualitätsgruppe
RICC	Forschungsinstitut Kooperationen und Genossenschaften
RoCE	Return on Capital Employed
RoS	Return on Sales
RTCA –	Rail Technology Cluster Austria
RWA	Raiffeisen Ware Austria
S	Salzburg
SHKL	Sanitär-Heizungs-Klima und Lüftungstechnik
SHL	Sanitär-Heizungs- und Lüftungstechnik
SM	Stahl-Metallbau
SML	Small-sized Enterprise
SONA	Situative organisatorische Netzwerkanalyse
St	Steiermark
T	Tirol
TU	Technische Universität
TÜV	Technischer Überwachungsverein
UC	Umwelttechnik Cluster
UID	Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer
V	Vorarlberg

---

VAI	Vorarlberger Architektur Institut
VB	Verkaufsberater
VHF	Vorgehängte-hinterlüftete Fassade
VIZ	Verband der Installations-Zulieferindustrie
VL	Verkaufsleiter
VÖDU	Verband österreichischer Dämmunternehmen
VÖZ	Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie
VÖZfi	Forschungsinstitut der Vereinigung der Österreichischen Zementindustrie
W	Wien
WDVS	Wärmedämmverbundsystem
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WU	Wirtschaftsuniversität
z.B.	Zum Beispiel
ZFV	zertifizierten Fachverarbeiter

## Anhang

<b>Anhang 1: Branchenaufteilung der WKO .....</b>	<b>92</b>
<b>Anhang 2: Fragebogen VL.....</b>	<b>108</b>
<b>Anhang 3: Fragenbogen Netzwerke.....</b>	<b>110</b>
<b>Anhang 4: Steckbriefe.....</b>	<b>112</b>
<b>Anhang 5: CD Inhalt .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabellenerklärung der Excel Mappe 16_11_Gesamt_Netzwerkdaten.xlsx .....</b>	<b>113</b>

## Anhang 1: Branchenaufteilung der WKO

### Aufteilung in Berufszweige Bau

Berufszweig (Code)	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
0100-Baumeister	211	356	1.158	537	434	714	473	237	1.191	5.311
0105-Baumeister spezialisiert auf Planung, Berechnung und Leitung	35	20	70	170	6	23	109	61	35	529
0110-Baumeistergewerbe, eingeschränkt auf ausführende Tätigkeiten	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
0110- Baugewerbetreibender, eingeschr. auf ausführende Tätigkeiten	128	169	247	204	147	162	165	0	282	1.504
0115- Baugewerbetreibender, eingeschränkt auf sonstige Gebiete	19	30	114	298	123	156	208	34	61	1.043
0200-Maurermeister	17	2	13	4	0	5	4	1	11	57
0300-Erdbeweger (Deichgräber)	151	262	774	528	246	463	257	153	131	2.965
0400-Erdbau	41	130	228	209	141	271	267	72	19	1.378
0500-Betonbohren und - schneiden (Teilgewerbe)	3	7	14	24	6	16	18	12	4	104
0100-Steinmetzmeister einschließl. Kunststeinerzeuger u.Terrazom.	28	26	144	95	52	76	32	28	80	561
0105- Steinmetzgewerbetreiben der eingeschränkt (auf Teilbereiche)	4	12	22	31	2	23	14	0	3	111
0300-Kunststeinerzeuger	12	3	0	2	5	0	2	2	0	26
0400-Terrazzomacher	10	4	0	2	5	0	0	0	0	21
0600-Steinbildhauer	4	0	6	0	0	1	0	0	0	11
0100-i.d.Form eines Industriebetriebes geführte Bauunternehmungen	7	11	20	27	15	12	9	6	28	135
<b>Summe</b>	<b>670</b>	<b>1.032</b>	<b>2.811</b>	<b>2.131</b>	<b>1.182</b>	<b>1.922</b>	<b>1.558</b>	<b>606</b>	<b>1.846</b>	<b>13.758</b>

### Aufteilung in Berufszweige Stahl-Metallbau

Berufszweig (Code)	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
0100-Metalltechnik für Metall- und Maschinenbau	209	388	909	1.460	449	790	539	249	406	5.399



0550-Metalldrücker, Metallpresser	0	2	4	6	0	3	4	0	0	19
0605-Metallschleifer und Galvaniseure	3	1	0	24	4	16	2	10	11	71
0610-Emaillere	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3
0615-Oberflächentechniker	0	8	16	0	0	3	1	2	0	30
0620-Polier- und Schleifscheibenerzeuger	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
0625-mechanische Oberflächentechnik	0	1	0	26	0	0	0	0	3	30
0630-Feuerverzinkung	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
0705-Zinngießer	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
0710-Metall- und Eisengießer	0	0	6	10	3	2	7	0	13	41
0800-sonstige Berechtigungen im Bereich Metalltechniker	15	86	161	107	11	0	41	28	123	572
0100-Dachdecker	49	72	248	199	107	143	65	44	103	1.030
0105-Schilfdecker	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
0110-Holzschindeldecker	0	0	0	0	0	0	12	28	0	40
0115-sonstige Berechtigungen im Bereich Dachdecker	0	0	2	1	0	0	0	0	1	4
0205-Glaser, Glasbeleger und Flachglasschleifer	18	46	145	138	75	92	119	27	120	780
0215-Hohlglasschleifer und Hohlglasveredler	0	4	10	5	9	9	22	0	0	59
0220-Glasbläser und Glasinstrumentenerzeuger	0	2	3	4	0	2	8	0	0	19
0225-Glaserzeuger	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
0250-Glasgraveure	0	1	0	0	0	2	0	0	0	3
0255-sonstige Berechtigungen im Bereich Glaser	16	8	12	22	1	8	10	27	5	109
0305-Spengler	85	122	425	298	134	254	198	95	200	1.811
0310-Kupferschmiede	0	4	3	6	4	1	4	2	3	27
0315-sonstige Berechtigungen im Bereich Spengler	0	0	0	2	0	0	0	0	12	14
<b>Summe</b>	<b>479</b>	<b>1045</b>	<b>2543</b>	<b>2858</b>	<b>1021</b>	<b>1719</b>	<b>1263</b>	<b>607</b>	<b>1928</b>	<b>13463</b>

### Aufteilung in Berufszweige Industrie

Berufszweig (Code)	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
0100-Bergwerke	0	10	4	20	11	25	26	0	2	98
0200-Stahlerzeugende Industrie	1	0	5	1	0	14	0	0	0	21
0100-Erdöl- und Erdgasgewinnung	1	0	4	2	2	0	1	0	1	11

<b>0200-Erdölverarb. + TU ausl.Erdölprod, d.Rohöl verarbeiten lassen</b>	0	0	2	1	0	1	0	0	12	16
<b>0300-Erdölverarb. + TU ausl.Erdölprod für Beschaffung, Vertrieb</b>	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
<b>0400-Hilfsbetriebe der Erdölindustrie</b>	0	1	4	0	0	0	0	0	0	5
<b>0100-Beton- und - fertigteilindustrie</b>	1	5	17	25	15	28	8	7	2	108
<b>0200- Faserzementindustrie</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>0300-feinkeramische Industrie</b>	2	0	3	5	0	2	2	0	0	14
<b>0400- Elektrokeramikindustrie</b>	0	0	0	0	0	6	1	0	0	7
<b>0500-Feuerfestindustrie</b>	0	1	2	0	0	0	0	0	1	4
<b>0600-Gipsindustrie</b>	0	0	3	1	0	0	1	0	3	8
<b>0700-Kalkindustrie</b>	0	3	3	6	0	2	0	0	1	15
<b>0800-Kaolin-, Kreide- und Rohtonindustrie</b>	1	0	6	1	0	0	0	0	1	9
<b>1000-Natursteinindustrie (Naturwerkstein- und Schotterindustrie)</b>	2	5	22	7	0	0	3	0	2	41
<b>1100-Putz- und Mörtelindustrie</b>	0	2	5	5	0	0	0	0	1	13
<b>1200-Sand- und Kiesindustrie</b>	5	7	19	17	0	35	5	0	3	91
<b>1300- Schleifmittelindustrie</b>	0	3	0	1	0	0	1	0	1	6
<b>1400- Transportbetonindustrie</b>	4	6	12	13	0	5	2	0	4	46
<b>1500-Zementindustrie</b>	1	2	2	5	0	1	2	0	0	13
<b>1600-Ziegel- und - fertigteilindustrie</b>	3	2	6	13	0	6	3	0	2	35
<b>1700-bau- und grobkeramische Industrie</b>	0	0	1	2	0	0	1	0	2	6
<b>1800-Steinzeugindustrie</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	2	3
<b>1900-Blähton- und Perliteindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>2000-Dämmstoffindustrie</b>	0	2	0	0	0	1	0	0	0	3
<b>2100-Feldspat-, Traß- und Torfindustrie</b>	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
<b>2300-Stein- und Ziegelmahlwerke</b>	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
<b>2400- Asphaltmischguterzeuger</b>	1	1	16	2	0	1	1	0	0	22
<b>0100-Glashütten, Glasbe- und -verarbeiter, Gablönzer</b>	2	6	12	11	2	6	3	3	6	51
<b>0100-Chemische Rohstoffe (anorganische u. organische Chemikalien)</b>	0	16	43	22	23	33	3	13	12	165
<b>0200- Anstrichmittelindustrie</b>	0	4	6	7	0	2	0	0	6	25



<b>0300-Biokraftstoffindustrie</b>	0	0	3	0	0	2	0	0	2	7
<b>0400-Bitumenemulsionsindustrie</b>	0	0	2	3	0	0	0	0	1	6
<b>0500-chemischen Büro- und Schulbedarfsindustrie</b>	0	1	2	3	0	2	0	0	3	11
<b>0600-Dach- und Abdichtungsbahnenindustrie</b>	0	1	1	1	0	0	1	0	1	5
<b>0700-Druckfarbenindustrie</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	2	3
<b>0800-Düngemittelindustrie</b>	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4
<b>0900-Edelmetallaffinerien</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	4	5
<b>1000-Farbstoffindustrie</b>	1	0	3	0	0	0	3	0	3	10
<b>1100-Industrie elektrischer Kohlen</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>1200-Industrie technischer Gase</b>	0	0	5	5	0	3	2	0	2	17
<b>1300-industriellen Gießereichemie</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
<b>1400-Kautschukwarenindustrie</b>	0	0	0	3	0	0	0	0	4	7
<b>1600-Klebstoffindustrie</b>	0	0	0	6	0	0	1	0	1	8
<b>1700-Körperpflegemittelindustrie</b>	0	1	0	1	0	2	2	0	7	13
<b>1800-Kunstfaser- und Synthesefaserindustrie</b>	1	0	0	4	0	0	0	0	1	6
<b>1900-kunststofferzeugenden und kunststoffverarbeitenden Industrie</b>	15	23	56	69	1	34	19	12	26	255
<b>2000-Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmittelindustrie</b>	0	0	1	3	0	1	0	0	0	5
<b>2100-pharmazeutischen Industrie</b>	3	5	10	10	1	10	9	0	19	67
<b>2200-Putz- und Pflegemittelindustrie</b>	1	0	2	0	0	1	0	0	3	7
<b>2300-Schmiermittelindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3
<b>2400-Seifen- und Waschmittelindustrie</b>	0	0	2	5	0	1	2	0	1	11
<b>2500-Sprengmittelindustrie</b>	0	0	2	1	0	1	0	0	0	4
<b>2600-Textil-, Leder- und Papierhilfsmittelindustrie</b>	0	1	0	2	0	0	0	0	2	5
<b>2700-Tierkörperverwertungsindustrie</b>	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3
<b>2800-Zündmittelindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>0100-Papier-, Zellstoff-, Holzstoff- und Pappenindustrie</b>	0	1	8	10	1	7	1	1	5	34

<b>0100-Papier- und Kartonveredelungsindustrie</b>	1	0	0	2	6	1	0	10	7	27
<b>0200-Verpackungsindustrie</b>	0	4	11	0	0	0	0	0	5	20
<b>0205-Industrie flexibler Verpackungen</b>	0	0	0	1	0	3	1	0	0	5
<b>0215-Faltschachtelindustrie</b>	1	0	0	1	0	1	1	0	1	5
<b>0220-Kartonagenindustrie</b>	0	0	0	5	1	0	0	0	7	13
<b>0225-Wellpappeindustrie</b>	0	0	0	3	0	4	0	0	3	10
<b>0230-Sonstige industrielle Verpackungsherstellung</b>	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6
<b>0235-Packstoffveredelungs- und Zurichteindustrie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>0300-Industrie hygienischer Papierwaren</b>	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3
<b>0400-Büro- und Organisationsmittelindustrie</b>	1	0	7	2	0	2	2	0	2	16
<b>0405-Briefumschlag- und Papierausstattungsindustrie</b>	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
<b>0500-Industrielle Buchbindereien</b>	2	0	6	0	0	0	0	0	3	11
<b>0600-Sonstige industrielle Papierverarbeitung</b>	0	2	8	3	0	5	0	0	1	19
<b>0605-Herstellung von Spielkarten und anderer Spielwaren aller Art</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>0610-Herstellung von Etiketten aller Art</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
<b>0615-Zigarettenpapierkonfektionen</b>	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
<b>0625-Herstellung von Dekorations- und Festartikeln</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>0635-Konfektionierung Papier, Karton, Pappe zu Produkten aller Art</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
<b>0100-Möbelindustrie</b>	2	1	5	28	0	0	5	2	7	50
<b>0200-Sägewerksunternehmungen</b>	22	110	190	257	108	187	138	54	1	1.067
<b>0300-Hobelwarenindustrie</b>	0	2	3	4	0	0	0	0	0	9
<b>0400-Leimholzindustrie</b>	1	4	6	2	1	0	0	2	0	16
<b>0500-Holzwerkstoffindustrie</b>	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>0600-Parkettindustrie</b>	3	2	2	5	1	0	0	0	1	14
<b>0700-industrielle Bautischlereien</b>	0	5	7	19	0	0	13	0	4	48
<b>0800-Holzhaus- und Hallenbauindustrie</b>	0	3	3	2	0	0	0	0	4	12

<b>0900-Holzimprägnier- und -veredelungsindustrie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>1000-Klavierindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
<b>1100-Ski- und Sportartikelindustrie</b>	0	0	1	2	0	0	0	0	1	4
<b>1200-Rahmen- und Leistenindustrie</b>	0	0	2	1	0	0	0	0	1	4
<b>1300-Holzverpackungs- und -packmittelindustrie</b>	1	0	5	2	0	0	0	0	0	8
<b>1400-Energieholzindustrie</b>	0	2	2	2	0	0	0	0	0	6
<b>1600-Kork- und Korkwarenindustrie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>1700-sonstige holzverarbeitende Industrie</b>	1	10	28	5	27	72	3	14	7	167
<b>0100-alkoholfreie Erfrischungsgetränkeindustrie</b>	0	1	10	6	2	2	2	5	0	28
<b>0200-Aromen- und Essenzenindustrie</b>	1	0	2	0	1	0	3	0	6	13
<b>0300-Backmittelindustrie einschl. der Back- und Puddingpulverind.</b>	0	1	2	7	1	2	0	0	2	15
<b>0400-Brauereien</b>	2	4	9	36	17	20	15	6	11	120
<b>0500-Bäckereindustrie</b>	0	0	1	1	2	1	1	2	1	9
<b>0600-Diätnahrungsmittelindustrie insbes. Kindernährmittelind.</b>	0	2	0	9	3	2	0	0	4	20
<b>0700-Essigindustrie und Senfindustrie</b>	0	1	0	3	0	3	0	0	3	10
<b>0800-Feinkostindustrie</b>	0	0	0	5	2	0	1	0	2	10
<b>0900-Fleischwarenindustrie</b>	0	3	6	6	0	9	3	2	5	34
<b>1000-Fruchtsaftindustrie</b>	0	0	2	1	0	4	0	2	5	14
<b>1100-Futtermittelindustrie</b>	7	2	13	11	1	7	3	0	3	47
<b>1200-Geflügelschlacht- und Verarbeitungsindustrie (Geflügelind.)</b>	2	1	1	2	0	2	0	0	0	8
<b>1300-Gewürzindustrie</b>	0	1	2	3	1	0	2	0	0	9
<b>1400-Hefeindustrie</b>	0	0	1	2	0	1	1	0	2	7
<b>1500-Kaffeemittelindustrie</b>	0	0	3	1	0	0	0	0	1	5
<b>1600-Kaffeeröstindustrie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>1800-Malzindustrie</b>	0	0	2	1	0	1	0	0	3	7
<b>1900-Milch- und Käseindustrie</b>	0	0	1	2	1	0	1	3	2	10
<b>2000-industrielle Mineralwasser- und Tafelwasserbetriebe</b>	5	0	4	6	1	3	0	0	1	20
<b>2100-Mühlenindustrie</b>	0	4	8	7	0	2	1	1	2	25
<b>2200-Obst- und Gemüseveredelungsindustrie</b>	4	0	4	4	0	4	7	1	3	27

<b>2300-Sekt- und Süßweinindustrie</b>	0	0	1	2	0	0	0	0	8	11
<b>2400-Tiefkühlindustrie und Speiseeisindustrie</b>	0	1	5	2	1	2	0	2	7	20
<b>2500-Speiseöl- und -fettindustrie</b>	0	0	1	3	0	2	1	0	1	8
<b>2600-Spiritusindustrie</b>	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3
<b>2700-Spirituosenindustrie</b>	0	1	8	3	2	3	0	0	5	22
<b>2800-Stärkeindustrie</b>	0	0	1	1	0	2	0	0	0	4
<b>2900-Suppenindustrie</b>	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4
<b>3000-Süßwarenindustrie</b>	2	0	5	9	4	2	2	1	9	34
<b>3100-Tabakwarenindustrie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>3200-Teigwarenindustrie</b>	1	1	0	0	0	0	3	1	0	6
<b>3300-Zuckerindustrie</b>	0	0	1	1	0	0	0	0	3	5
<b>0100-Textilindustrie</b>	2	2	20	1	3	11	2	11	14	66
<b>0105-Spinnerei-, Zwirnereiindustrie einschl. des Texturierens</b>	0	0	0	1	0	0	3	0	0	4
<b>0110-Webereiindustrie</b>	0	0	3	6	0	0	5	10	0	24
<b>0115-Textilveredelungsindustrie einschließlich Textildruck</b>	0	0	2	1	0	0	2	10	0	15
<b>0120-Strick- und Wirkwarenindustrie</b>	0	0	1	2	0	0	5	6	0	14
<b>0125-Strumpfwarenindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>0130-Teppichindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>0135-Möbelstoffindustrie</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>0140-Spitzen- und Gardinenindustrie</b>	0	0	0	2	0	0	0	6	0	8
<b>0145-Stickereiwirtschaft</b>	0	0	0	0	0	0	0	149	0	149
<b>0150-Band-, Flechtwaren- und Posamentenindustrie</b>	0	0	4	2	0	0	2	0	0	8
<b>0155-Verbandstoff- und Watteindustrie</b>	0	0	3	0	0	0	1	0	0	4
<b>0160-Erz.v.textilen Ausstattungen f.Autos u.andere Verkehrsmittel</b>	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
<b>0165-Planen, Zelte, Segel, Markisen, Säcke erzeugende Industrie</b>	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
<b>0170-Vliesstoff- und Filzindustrie</b>	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3
<b>0175-Erzeugung v. sonst. techn. Textilien ausg.Schutzbekleidung</b>	1	0	1	9	0	0	1	0	0	12
<b>0200-Bekleidungsindustrie</b>	0	0	16	0	1	1	1	3	4	26
<b>0205-Damenoberbekleidungsind.,Herren- u.Kinderoberbekleidungsind.</b>	3	2	5	6	7	7	9	4	3	46

<b>0210-Hut-, Kappen- und Pelz verarbeitende industrie</b>	0	0	0	1	1	1	0	1	4	8
<b>0215-Bettenausstattungsindustrie</b>	0	5	1	8	2	3	1	2	2	24
<b>0225-Krawatten- und Schalindustrie</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>0235-Wäsche-, Mieder-, Berufs- und Sportbekleidungsindustrie</b>	5	1	12	13	2	0	2	6	3	44
<b>0245-Wäschereien, Färbereien, chem. Reinigungsbetriebe, Mietwäscher.</b>	1	1	2	2	2	2	3	0	5	18
<b>0250-Konfektionierer v. Sitzbezügen f. Autos u.a. Verkehrsmittel</b>	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3
<b>0255-Finishen von Bekleidung jeder Art in industrieller Form</b>	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
<b>0300-Schuh- und Lederwarenindustrie</b>	0	2	8	0	0	0	0	0	0	10
<b>0305-Schuhindustrie</b>	0	0	4	14	0	1	3	0	0	22
<b>0310-Lederwaren-, Taschenwaren- und Koffer-, Ledertreibriemenind</b>	0	3	0	1	0	0	0	0	3	7
<b>0400-Ledererzeugende Industrie und Rohwarenveredelungsindustrie</b>	1	1	1	1	2	6	0	0	0	12
<b>0100-Gasversorgungsunternehmen</b>	1	2	5	10	33	10	4	3	39	107
<b>0200-Wärmeversorgungsunternehmen</b>	11	25	58	48	17	58	20	21	28	286
<b>9999-Wärmeversorgung unter 5 km und unter 5 MW</b>	10	70	136	91	0	116	41	20	3	487
<b>0100-Gießereiindustrie</b>	0	2	20	22	1	8	4	5	5	67
<b>0100-Metallerzeugende Industrie</b>	0	5	19	3	3	2	6	1	5	44
<b>0200-Metallhalbzeugindustrie</b>	0	0	0	5	0	7	0	0	0	12
<b>0300-Metallpulver auf metallurgischer Basis erzeugenden Industrie</b>	0	1	0	2	1	0	0	0	0	4
<b>0100-Allgemeiner Maschinenbau</b>	4	22	166	44	1	42	18	87	25	409
<b>0200-Aluminium-, Metall- und Stahlbau, Ausbauelemente aus Stahl</b>	16	5	0	38	33	30	1	0	20	143
<b>0400-Anlagenbau</b>	0	13	2	16	1	12	6	0	20	70
<b>0500-Antriebstechnik (z.B. Lager, Wälzlager, Getriebe, Zahnräder)</b>	1	1	0	7	0	4	0	0	5	18
<b>0600-Armaturen</b>	2	1	0	4	0	4	3	0	4	18

<b>0700-Bergwerks-, Bau-, und Baustoffmaschinen, Walzwerksanlagen</b>	0	4	0	12	0	12	0	0	3	31
<b>0800-Beschläge</b>	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4
<b>0900-Blankstahl</b>	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
<b>1000-Blechwaren</b>	1	0	1	1	0	5	2	0	7	17
<b>1100-Brückenbau</b>	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
<b>1200-Dampfkessel</b>	0	0	0	3	0	4	0	0	5	12
<b>1300-Fahrzeugzubehör (ausgenommen elektrisches)</b>	1	2	0	8	0	12	1	0	9	33
<b>1400-Feuerlöschsysteme</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3
<b>1500-Formenbau</b>	0	1	0	4	0	4	0	0	0	9
<b>1600-Hebezeuge und Fördermittel (ausg. Gabelstapler f.d. Straße)</b>	2	1	0	20	0	11	5	0	7	46
<b>1700-Hydraulische und pneumatische Ausrüstungen</b>	0	1	0	3	1	5	0	0	7	17
<b>1800-Industrieöfen und Brenner (ausgenommen elektrische)</b>	0	0	0	4	0	1	0	0	0	5
<b>1900-Kaltband und Kaltprofile</b>	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
<b>2000-Kälte- und lufttechnische Erzeugnisse</b>	1	3	0	14	0	8	4	0	3	33
<b>2100-Koch- und Heizgeräte (ausgenommen elektrische)</b>	0	1	0	6	0	3	1	0	2	13
<b>2200-Land- und forstwirtschaftliche Maschinen</b>	0	0	0	9	0	2	1	0	1	13
<b>2300-Löschsysteme</b>	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
<b>2400-Lokomotiven und andere Schienenfahrzeuge</b>	0	0	0	3	0	2	0	0	4	9
<b>2500-Luft- und Drucklufttechnik</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>2700-Maschinen für Nahrungs- und Genussmittelerz. u. Tabakverarb.</b>	0	0	0	4	0	2	0	0	5	11
<b>2800-Maschinen für Textil-, Bekleidungsherstellung u. Lederverarb.</b>	0	1	0	5	0	0	0	0	2	8
<b>2900-Maschinenbauzubehör</b>	0	0	0	3	0	1	0	0	0	4
<b>3000-Medizin-, Mess-, Steuerungs-, Regeltechnik</b>	0	0	0	1	0	2	0	0	11	14
<b>3100-Metallmöbel</b>	0	0	0	5	0	2	1	0	7	15
<b>3300-Musikinstrumente, Sportgeräte und Spielwaren</b>	0	0	0	3	0	0	0	0	2	5
<b>3400-Münzen, Schmuck- und Galanteriewaren</b>	0	1	0	1	0	0	0	0	3	5

<b>3500-Oberflächentechnik inklusive Anlagen</b>	0	0	1	14	0	13	2	0	1	31
<b>3600-Optische Erzeugnisse</b>	1	2	0	1	0	0	2	0	3	9
<b>3700-Papier- und Druckereimaschinen</b>	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
<b>3900-Pumpen und Kompressoren</b>	0	0	0	2	0	0	1	0	1	4
<b>4000-Rohrform-, Rohrverschluss- und Rohrverbindungsstücke</b>	0	0	0	2	0	5	0	0	0	7
<b>4100-Schiffbau</b>	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
<b>4200-Schlösser und Schließsysteme</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
<b>4300-Schneidwaren und Bestecke</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>4400-Schrauben, Nieten, Ketten und Federn</b>	0	0	0	2	0	4	2	0	1	9
<b>4500-Spanlos und spanabhebend bearbeitete Teile</b>	0	0	0	8	0	9	0	0	0	17
<b>4600-Stahldraht und Drahtwaren (ausgenommen isolierte Drähte)</b>	1	0	0	13	0	8	1	0	9	32
<b>4700-Stahlrohre (ausgenommen Nahtlosrohre)</b>	0	0	0	1	0	3	1	0	5	10
<b>4800-Tanks und Behälter</b>	0	0	0	4	0	7	1	0	0	12
<b>4900-Verbrennungsmotoren (ausgen. KFZ-Motoren) und Turbinen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>5000-Verpackungen, Verpackungs- und Füllmaschinen</b>	0	0	0	3	0	1	1	0	0	5
<b>5100-Waagen</b>	0	2	0	2	0	0	1	0	1	6
<b>5200-Waffen und Munition</b>	0	5	2	1	0	2	2	0	4	16
<b>5300-Werkzeuge (Maschinen- und Handwerkzeuge)</b>	1	4	0	9	0	15	9	0	8	46
<b>5400-Werkzeugmaschinen für Holz, Metall und Kunststoff</b>	0	3	0	17	0	7	1	0	5	33
<b>5500-Wärmebehandlung als Form der Oberflächenveredelung</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	6	7
<b>5600-Zentralheizungskessel, Heizkörper, Zentralheizungs- u. Lüft.bau</b>	0	0	0	9	0	7	6	0	13	35
<b>6000-andere Metallwaren</b>	3	28	188	20	31	12	16	0	33	331
<b>0100-Kraftfahrzeugindustrie</b>	4	2	12	20	14	11	3	6	15	87
<b>0200-Karosserie-, Aufbauten- und Anhängerbauindustrie</b>	0	0	8	8	0	5	0	0	2	23

<b>0300-Kraftfahrzeug-Verbrennungsmotorenindustrie</b>	0	0	0	3	0	3	0	0	2	8
<b>0400-industrielle Fahrzeug- und Kraftfahrzeugmotorindustrie</b>	1	0	4	3	0	6	2	0	1	17
<b>0500-Fahrräder- und Kinderwagenindustrie</b>	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
<b>0600-sonstige Fahrzeuge</b>	0	0	1	6	0	6	0	0	0	13
<b>0700-Flugzeuge erzeugende Industrie</b>	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
<b>0400-Akkumulatoren, Batterien</b>	0	5	1	2	0	0	0	0	0	8
<b>0600-Automatisierungstechnik, Steuerungstechnik, Regeltechnik</b>	1	2	12	16	0	6	3	3	15	58
<b>0700-Bauelemente</b>	2	7	6	6	2	7	1	3	3	37
<b>0800-Energietechnik</b>	3	1	21	14	1	14	2	3	16	75
<b>1000-Haushaltsgeräte</b>	0	1	0	0	1	4	3	0	0	9
<b>1100-Informationstechnik</b>	0	1	3	3	1	2	1	1	6	18
<b>1200-Installationstechnik, Installationsmaterial</b>	3	6	24	27	1	20	7	7	37	132
<b>1300-Kabel, Leitungen, Drähte</b>	1	1	4	3	0	2	0	1	2	14
<b>1400-Kommunikationstechnik</b>	0	1	4	3	1	2	1	1	14	27
<b>1600-Lichttechnik, Lampen, Leuchten</b>	6	3	4	1	2	4	5	5	8	38
<b>1700-Medizintechnik</b>	0	1	2	2	3	2	1	1	3	15
<b>1800-Mess- und Prüftechnik</b>	0	2	8	5	1	6	0	0	6	28
<b>2200-Sicherungstechnik, Signaltechnik</b>	0	2	4	3	2	6	2	3	9	31
<b>2400-Unterhaltungselektronik, Audio- und Videotechnik</b>	0	1	4	2	1	2	0	3	7	20
<b>2600-Verkehrstechnik</b>	1	1	8	3	1	3	0	0	7	24
<b>2700-Sonstige elektrotechnische, elektronische Produkte</b>	1	5	5	7	3	14	2	2	5	44
<b>Summe</b>	198	550	1509	1516	417	1218	553	529	837	7327

### Aufteilung in Berufszweige Sanitär,-Heizungs,-Lüftungstechnik

Berufszweig (Code)	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
<b>0100-Gas- und Sanitärtechnik</b>	227	230	938	658	318	453	384	205	894	4.307
<b>0105-Gastechner</b>	0	6	0	0	9	46	2	0	0	63
<b>0110-Sanitärtechniker</b>	0	89	0	2	41	113	5	0	1	251
<b>0130-Gaseinrichtungen in mobilen Fahrzeugen und Anlagen</b>	0	2	0	0	1	2	0	0	0	5
<b>0200-Heizungstechnik</b>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1



<b>0205-Heizungstechnik</b>	228	319	855	621	340	578	369	223	693	4.226
<b>0210-Warmwasserbereitungsanlagen</b>	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>0215-Entkalken von Heißwasserbereitern</b>	0	4	3	1	0	3	0	0	0	11
<b>0220-Errichtung von Alternativenanlagen (Solaranlagen, Wärmepumpen)</b>	0	1	0	2	0	0	2	0	0	5
<b>0225-Service, Wartung und Überprüfung von Öl- und Gasbrennern</b>	2	1	0	0	0	0	3	8	0	14
<b>0305-Lüftungstechnik</b>	65	29	529	77	51	74	74	0	167	1.066
<b>0400-sonstige Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker</b>	7	1	29	8	1	0	14	15	39	114
<b>SUMME</b>	529	684	2.354	1.369	762	1.269	853	451	1.794	10.065

### Aufteilung in Berufszweige Elektroinstallation

Berufszweig (Code)	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
<b>0100-Elektrotechnik</b>	0	113	329	317	227	0	575	0	981	2.542
<b>0105-Elektrotechniker</b>	275	355	988	872	263	1.005	0	302	75	4.135
<b>0110-Elektrotechniker, eingeschränkt auf 42 Volt oder 100 Watt</b>	0	6	24	8	4	0	8	0	34	84
<b>0115-Errichter von Alarmanlagen, Sicherheitseinrichtungen</b>	40	46	232	356	74	447	8	10	213	1.426
<b>0120-Errichter von Blitzschutzanlagen</b>	13	5	11	19	10	17	6	5	12	98
<b>0125-Erzeuger von elektrischen Batterien</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>0130-Installation von Stark- und Schwachstromanlagen</b>	0	1	0	0	39	0	0	0	0	40
<b>0135-Verlegung von Schwachstromleitungen bis 42 Volt und 100 Watt</b>	1	11	40	0	4	0	1	6	0	63
<b>0140-Errichter von Fotovoltaikanlagen</b>	0	0	1	0	71	0	7	3	0	82
<b>0145-Errichter von Brand- und Rauchmeldeanlagen</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>0155-Errichter von Telekommunikationsanlagen</b>	0	1	11	0	17	18	28	0	0	75
<b>0160-Elektro-, Audio-, Video- u. Alarmanlagentechniker - verschiedene</b>	16	4	48	18	41	4	39	6	97	273
<b>0205-Radio- und Fernsehmechaniker</b>	58	1	0	0	0	0	86	0	0	145
<b>0210-Audio- und Videoelektroniker</b>	0	0	0	0	0	1	0	29	0	30
<b>0215-Errichtung, Vermietung u. Betreuung v. Beleuchtung, Beschallung</b>	19	51	374	277	82	232	50	36	423	1.544

0220-Kommunikationselektroniker	0	99	254	171	90	184	15	0	223	1.036
<b>SUMME</b>	422	695	2.312	2.038	922	1.908	823	397	2.058	11.575

### Aufteilung in Berufszweige Innenausbau

Berufszweig (Code)	B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	Ö
0100-Brunnenmeister	5	9	20	35	9	24	5	3	12	122
0200-Tiefbohrunternehmer	3	0	6	3	12	4	1	0	3	32
0300-Sprengungsunternehmer	0	14	14	15	15	15	47	4	3	127
0400-Gerüstverleiher	6	6	59	66	20	122	16	22	53	370
0500-Verleiher von Baumaschinen	57	22	211	186	37	54	24	16	61	668
0600-Wärme-, Kälte-, Schall- und Branddämmung	46	43	98	61	18	64	67	54	72	523
0605-Wärme-, Kälte-, Schall-, Branddämmung, eingeschr. Vollwärmeschutz	0	1	0	0	0	101	16	0	0	118
0700-Asphaltierer	13	7	42	26	10	38	15	11	35	197
0800-Bauwerksabdichter	0	12	336	157	56	100	75	6	643	1.385
0805-Mauerentfeuchtung (elektronisch)	0	20	6	23	11	0	20	4	16	100
0810-Schwarzdecker	45	26	0	97	32	80	130	49	182	641
0900-Stuckateure und Trockenausbauer	47	40	159	68	48	134	93	85	241	915
0905-Stuckateure eingeschränkt auf Maschinenputzarbeiten	0	6	0	14	0	85	0	0	0	105
0910-Trockenausbau	0	22	0	54	6	104	19	30	0	235
0915-Verspachteln von Gipskartonwänden	0	16	299	76	89	301	58	1	1.670	2.510
1000-Gipser	23	0	0	0	0	0	0	0	0	23
1100-Betonwarenerzeuger	23	16	76	60	22	38	19	15	9	278
1105-Transportbeton	0	14	0	19	10	29	23	3	6	104
1200-Erzeuger von Baustoffen aller Art und Gartendekor	0	1	15	20	2	12	10	2	13	75
1300-Steinbruchunternehmer	1	5	0	8	26	0	6	2	5	53
1400-Sand-, Kies- und Schottererzeuger	25	29	136	78	31	57	41	17	8	422
1600-Pflasterer	22	19	38	67	35	50	47	23	26	327
1700-Bodenleger (umfassend Bodenleger, Belagsverleger, usw.)	28	21	185	145	37	118	78	58	129	799
1705-Estrichhersteller	5	11	24	30	0	34	15	7	13	139
1710-Belagverleger-Verlegen ausgen. Verspannen u. Spalieren Beläge	0	37	0	30	48	54	14	15	34	232

<b>1720-Anbringen von Kunststoffbelägen auf Bauteilen aller Art</b>	0	2	0	12	0	0	1	0	0	15
<b>1800-Aufstellung u.Montage v. Ständerwänden u.mobilen Trennwänden</b>	21	10	287	0	60	56	52	2	584	1.072
<b>1900-Vergießen, Verfugen etc. von Betonteilen</b>	0	0	0	1	20	0	3	24	0	48
<b>2000-sonstige Berechtigungen im Bereich Bauhilfsgewerbe</b>	49	18	416	337	52	26	203	31	566	1.698
<b>0105-Tischler</b>	265	459	1.269	1.583	615	1.155	771	455	663	7.235
<b>0110-Parkettbodenleger</b>	11	58	0	12	6	62	14	13	0	176
<b>0115-Bootbauer</b>	8	10	11	27	8	0	0	7	1	72
<b>0120-Modellbauer</b>	3	4	11	11	15	1	2	1	0	48
<b>0125-Hobelwerke</b>	0	5	0	1	2	4	1	0	1	14
<b>0130-Zusammenbau von Möbelbausätzen</b>	2	171	280	39	32	85	207	16	0	832
<b>0200-Holzgestaltende Gewerbe</b>	45	16	63	3	2	31	20	14	51	245
<b>0205-Bildhauer</b>	2	11	10	10	15	9	12	6	0	75
<b>0210-Binder</b>	2	5	12	14	2	7	3	3	0	48
<b>0215-Bürsten- und Pinselmacher</b>	1	3	7	3	0	1	3	2	1	21
<b>0220-Drechsler</b>	1	2	12	27	9	9	7	2	0	69
<b>0225-Erzeugung und Service von Sportartikeln</b>	0	1	0	1	6	0	3	0	0	11
<b>0230-Erzeugung von Spielzeug aller Art</b>	2	8	33	49	9	22	9	9	9	150
<b>0235-Erzeugung von Schmuckgegenständen und Haushaltsartikeln</b>	0	0	0	0	0	3	0	0	1	4
<b>0240-Korb- und Möbelflechter</b>	0	1	4	5	0	1	0	0	2	13
<b>0245-Wurzelschnitzer</b>	0	1	0	0	0	0	19	0	0	20
<b>0105-Maler und Anstreicher</b>	192	231	581	398	266	409	333	161	526	3.097
<b>0110-Industriemaler</b>	0	0	1	2	0	0	0	0	1	4
<b>0115-Maler, Lackierer und Schilderhersteller</b>	0	1	0	0	1	1	2	0	0	5
<b>0125-Hinterglasmaler</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>0135-Sandstrahlen</b>	0	3	0	0	0	23	2	4	0	32
<b>0140-Lackierer</b>	4	7	20	21	11	14	7	2	17	103
<b>0145-Schilderhersteller</b>	7	35	37	47	13	30	38	8	36	251
<b>0155-Vergolder und Staffierer</b>	0	7	13	4	9	7	14	1	17	72
<b>0160-Bodenmarkierer</b>	1	3	6	0	4	0	0	2	14	30
<b>0165-sonstige Berechtigungen im Bereich Maler</b>	13	11	37	255	18	2	30	10	12	388
<b>0200-Tapezierer und Dekorateure</b>	0	54	158	156	27	0	130	55	144	724
<b>0205-Tapezierer</b>	37	0	0	1	89	98	0	6	0	231

<b>0210-Bettfedernreiniger</b>	0	0	4	1	1	2	0	1	0	9
<b>0215-Bettwarenerzeuger</b>	0	0	2	0	0	1	2	0	12	17
<b>0220-Dekorateur</b>	0	1	0	0	0	3	0	0	0	4
<b>0225-Nähen und Montieren von Vorhängen</b>	0	2	1	0	4	6	1	0	0	14
<b>0230-Segelmacher</b>	3	2	0	1	2	0	4	0	1	13
<b>0235-Zelterzeuger</b>	0	1	0	0	0	3	0	0	3	7
<b>0240-Sonnenschutzanlagenhersteller (Jalousien, Rollläden, Markisen)</b>	0	1	5	0	0	4	1	0	0	11
<b>0245-Montage von Sonnenschutzanlagen aller Art</b>	1	5	0	23	0	0	7	7	0	43
<b>0250-Montage von Jalousien</b>	0	0	0	0	0	1	15	0	0	16
<b>0255-Sattler einschließlich Fahrzeugsattler und Riemer</b>	5	7	17	21	11	10	12	7	18	108
<b>0265-Herstellen von Produkten u. Verwend. d. Federkielsticktechnik</b>	0	0	0	0	0	0	7	0	0	7
<b>0270-Ledergalanteriewarenerzeuger und Taschner</b>	3	7	18	16	5	1	6	0	38	94
<b>0275-Lederwarenerzeuger</b>	0	0	0	0	0	1	0	3	0	4
<b>0280-Gürtel- u. Riemenerz. sowie Reparatur v. Lederwaren u. Taschen</b>	0	1	5	0	1	0	0	0	6	13
<b>0285-Bodenverleger</b>	2	7	3	2	2	1	0	0	0	17
<b>0290-sonstige Berechtigungen im Bereich Tapezierer</b>	3	1	66	6	0	2	12	16	2	108
<b>0100-Töpfer</b>	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
<b>0200-Hafner (Ofensetzer)</b>	42	41	130	105	79	89	110	33	31	660
<b>0300-Keramiker</b>	16	11	23	16	2	14	14	0	15	111
<b>0400-Platten- und Fliesenleger</b>	72	123	184	170	142	165	161	54	152	1.223
<b>0500-sonst. Berecht. Hafner-, Platten-, Fliesenleger, Keramiker</b>	0	0	4	24	0	1	0	0	0	29
<b>Summe</b>	1162	1744	5454	4743	2114	3978	3077	1386	6158	29816

## Anhang 2: Fragebogen VL

<b>Ihr Name</b>
<b>Ihre Funktion bei Hilti (inklusive Region)</b>

#	Frage
1.	<b>In welchen Verbänden, Genossenschaften, Vereinen oder Netzwerken sind Ihre Kunden Mitglieder?</b> Bitte tragen Sie die Namen der Organisationen ein. Nutzen Sie bitte pro Organisation eine Spalte. Von besonderem Interesse sind auch regionale und lokale Netzwerke.
2.	<b>Welchen Nutzen zieht der Kunde aus dieser Organisation und in welcher Form?</b> (zB. Vermarktung, Informationen, Gütesiegel, Rabatte, Weiterbildung, Kontakte, etc.)
3.	<b>In welcher Branche ist diese Vereinigung?</b> Bitte geben Sie die Hilti Branchenbezeichnung an.
4.	<b>Strategischer Nutzen für Hilti</b>
4.1.	<b>Gibt es die Möglichkeit auf Veranstaltungen den Kontakt zu Mitgliedern zu pflegen?</b> Bitte geben Sie die wichtigsten Veranstaltungen an. (zB Netzwerkveranstaltungen, Tagungen, Messen, etc.). Bitte unterscheiden Sie zwischen Möglichkeiten die von Hilti bereits wahrgenommen werden und potentiellen Möglichkeiten.
4.2.	<b>Bietet die Organisation Zugang zu Kunden oder potentiellen Kunden die sonst nur schwer erreichbar sind?</b> Bitte begründen Sie Ihre Aussage.
4.3.	<b>Besteht die Möglichkeit, Produkte effizient und effektiv zu präsentieren?</b> Bitte nennen Sie die wichtigsten Möglichkeiten. (zB durch Schulungen, Vorträge, etc.). Bitte unterscheiden Sie auch hier zwischen Möglichkeiten die bereits wahrgenommen werden und potentiellen Möglichkeiten.
4.4.	<b>Besteht die Möglichkeit, neue innovative Produkte schneller in der Branche bekannt zu machen?</b> Bitte nennen Sie die wichtigsten Möglichkeiten. (zB Zeitschriften, Newsletter, etc.). Bitte unterscheiden Sie auch hier zwischen Möglichkeiten die bereits wahrgenommen werden und potentiellen Möglichkeiten.

4.5.	<b>Wird durch eine Partnerschaft die Vertriebsarbeit der Verkaufsberater vereinfacht?</b> (durch Listung, klare Preisstrukturen, etc. zB Austria Bau)
4.6.	<b>Gibt es zentrale Preisverhandlungen für die Mitglieder und dadurch eine klare Preisgestaltung?</b> (zB Austria Bau)
4.7.	<b>Gibt es eine zentrale Fakturierung und/oder übernimmt die Organisation finanzielle Haftung für ihre Mitglieder?</b> (Gläubigerschutz, zB Austria Bau)
4.8.	<b>Welche Mitbewerber sind Mitglied in oder Partner von dieser Organisation?</b> (nennen Sie die wichtigsten Mitbewerber)
5.	<b>Auf einer Skala von 1 bis 5, bitte schätzen Sie die Attraktivität der Vereinigung im Hinblick auf folgende Dimensionen:</b> (1 = gar nicht attraktiv, 5 = sehr attraktiv)
5.1.	Alles in allem, wie attraktiv schätzen Sie diese Vereinigung im Hinblick auf den <b>Marktzugang</b> ein? (Marktzugang zu bestehenden und neuen Kunden mit bestehenden oder neuen Produkten)
5.2.	Wie attraktiv schätzen Sie diese Vereinigung im Hinblick auf die <b>Marktgröße</b> ein?
5.3.	Wie attraktiv schätzen Sie diese Vereinigung im Hinblick auf das <b>Umsatzwachstumspotential</b> ein? (Umsatzwachstum welches Hilti realisieren kann)
6.	<b>Aufwände und Kosten für Hilti</b>
6.1.	<b>Hat Hilti in Ihrer geografischen Region Kontakt zu dieser Organisation?</b>
6.2.	<b>Besteht die Möglichkeit einer Mitgliedschaft, Partnerschaft oder Listung für Hilti wodurch klare Vorteile für das Unternehmen entstehen?</b> (zB Bevorzugung gegenüber Konkurrenten, Zugang zu Mitgliedern)
6.3.	<b>Ist Hilti in Ihrer geografischen Region in der Organisation bereits Mitglied, Partner oder gelistet?</b>
6.4.	<b>Welche Kosten entstehen Jährlich durch eine Mitgliedschaft oder Tätigkeiten mit dieser Organisation bzw. welche Kosten würden entstehen?</b> (nur wenn Sie diese Informationen parat haben)
6.5.	<b>Bitte Schätzen Sie den Arbeitsaufwand pro Jahr der durch Tätigkeiten mit dieser Organisation entsteht oder entstehen würde?</b> Geben Sie bitte Manntage und Hierarchiestufe an.
7.	<b>Sonstiges</b>
7.1.	<b>Wer ist die (potentielle) Hilti Kontaktperson in Ihrer Region?</b>

7.2.	<b>Wer ist die (potentielle) externe Kontaktperson in dieser Vereinigung?</b>
7.3.	<b>Sonstige Bemerkungen</b>

### Anhang 3: Fragenbogen Netzwerke

Merkmal		Frage
<b>Allgemein</b>		
Name		Name des Netzwerkes
Kontakt		Geschäftsführer
		Ansprechperson
		Ort
		PLZ
		Mail
		Telefon
Zweck	1	Aus welchem Zweck wurde das Netzwerk, die Vereinigung gegründet? Können Sie den momentanen Zweck definieren, abgrenzen? (z.B. Vertrieb, Einkauf ...)
Kooperierende Abteilungen	2	Welche Abteilungen der Mitgliedsunternehmen sind vom Netzwerk betroffen? (z.B. F&E)
Markenauftritt	3	Beschreiben Sie den Grad der eigenen Identität des Netzwerks? Z.B. Eigener Werbeauftritt, Website, eigenes Büro
	4	Gibt es eine eigene Marke? (z.B. e-Marke, 1A-Installateure)
<b>Analysedaten</b>		
Anzahl der Partnerunternehmen je Branche	5	Geben Sie die Anzahl der Mitglieder und die Kernbranchen derer an? (z.B. 105 Mietglieder produzierendes Gewerbe, 25 Mitglieder Handel ...)
Lieferantenbindung	6	Ist es vorgesehen das Mitglieder des Netzwerkes ihre Produkte innerhalb des Netzwerkes bewerben und vertreiben?
	7	Wenn Ja, welche Möglichkeiten haben diese? (z.B. Werbung über Newsletter, bevorzugter Kauf bei Mitgliedern)
	8	Werden Lieferanten zu dem Netzwerk zugelassen? Wie offen ist das Netzwerk gegenüber gemeinsam genützte Lieferanten?
Veranstaltungen für Mitglieder und Lieferanten	9	Häufigkeit von Veranstaltungen für Mitglieder? (Anzahl + Dauer je Treffen)
MG Teilnahme Veranstaltungen	10	Mitglieder Teilnahme dieser Veranstaltungen? (Teilnehmende Mitglieder / Anzahl der Mitglieder des Netzwerkes)
	11	Gibt es Richtlinien die MG einhalten müssen, Rechte und Pflichten als MG? (z.B Quote für die Teilnahme an Veranstaltungen, Verantwortungsteilung)
Newsletter Reichweite	12	Im Falle der Nutzung eines Newsletter, welche Reichweite hat dieser? (Aussendungen pro Jahr)

<b>Infoplattform</b>	<b>13</b>	Gibt es eine eigens eingerichtete Informationsplattform des Netzwerkes um den Austausch der Mitglieder zu fördern? (Newsletter, Forum, Gruppentreffen für aufkommende Spezialthemen)
<b>Beitragszahlung</b>	<b>14</b>	Welche Kosten entstehen durch die Mitgliedschaft? (Jahresbeitrag)
<b>Zahlungskonditionen</b>	<b>15</b>	Im Falle einer Lieferantenbindung, Gibt es einheitliche Zahlungskonditionen? Werden Zahlungskonditionen über das Netzwerk ausverhandelt?
<b>Ausdehnung</b>	<b>16</b>	Welche Ausdehnung hat das Netzwerk? (Lokal, Regional, National, Global)
<b>Rechtsform</b>	<b>17</b>	Welche Rechtsform hat das Netzwerk? (z.B. Verein, eGen, GmbH ...)
	<b>18</b>	Wie sind die Mitglieder an das Netzwerk gebunden? Absprache, Vertrag, Kapitalbeteiligung
<b>Richtung</b>	<b>19</b>	Bezogen auf die Wertschöpfungskette, welche Richtung nehmen die Mitglieder des Netzwerkes ein? (nur Unternehmen gleicher Stellung, Ausrichtung => horizontale Richtung, gemischte Verhältnisse => diagonale Richtung, entlang der Wertschöpfungskette alle Unternehmen können Mitglieder sein => vertikale Richtung)
<b>Haftung</b>	<b>20</b>	Welche Haftung übernimmt das Netzwerk im Falle eines Zahlungsausfalles?
<b>Zeitdauer</b>	<b>21</b>	Ist das Netzwerk für einen bestimmten Zeitraum beschränkt? Gibt es ein definiertes Ende der Kooperation, des Netzwerkes?
<b>Fakturierung</b>	<b>22</b>	Ist eine zentrale Fakturierung im Falle eines gemeinsamen Einkaufes vorgesehen?
<b>Steuerungsform</b>	<b>23</b>	Beschreiben Sie den Austausch der Mitglieder? (z.B. Sternförmig nur über die Zentrale, freier Austausch der Mitglieder)
	<b>24</b>	Beschreiben Sie die Steuerung des Netzwerkes? Gibt es einen Hierarchieknoten oder demokratische Entscheidungen?
<b>Wachstum</b>	<b>25</b>	Welche Veranstaltungen werden betrieben um neue MG zu akquirieren? (aktive Suche, Anschreiben, Werben)
	<b>26</b>	Welche Netzwerke sind Ihnen noch bekannt?
<b>Standardisierung</b>	<b>27</b>	Gibt es standardisierte Prozesse wie beispielsweise Kundenanfrage?



## **Anhang 4: Steckbriefe**

## Anhang 5: CD Inhalt

Der Masterarbeit liegt eine CD mit Datenbanken und Recherchematerial bei. Diese ist wie folgt geordnet.

Ordner	Beschreibung
01_Recherche	Bücher, Broschüren, Statistiken
02_Dokumentation	Dokumentation und Präsentationen
03_Organisatorisches	Vorlagen, Auftrag, Rechtliches
04_Firmendaten	Reports, Organigramm, Branchencodes
05_Netzwerk_Daten	Alle gesammelten Daten; Interviews, Steckbriefe, programmierte Tools, Mitgliederlisten, Datenbank: 16_11_Gesamt_Netzwerkdaten

Tabelle 5:1: CD Inhalt

## Tabellenerklärung der Excel Mappe 16\_11\_Gesamt\_Netzwerkdaten.xlsx

Überschrift aus Masterarbeit	Tabelle	Beschreibung
<b>Interne Befragung und Datenerhebung</b>	Befragung VL	Ein Fragebogen wurde im Zuge der DA an alle VL, nat. VL verschickt. Es wird erhoben welche Organisationen im Sinne eines Netzwerkes gekannt werden und welche Relevanz diese für Hilti haben.
	PM Interviews Daten	Von den PMs wurden alle Schaltung von Inseraten, Artikeln in Fachzeitschriften erhoben um Aufschluss über mögliche Organisationen
	Gesamte interne Daten	Dies ist die Tabelle aller intern gefundener Organistationen in einer geordneten Tabelle
<b>Öffentliche Stellen</b>	IV, WKO, Fachverbände, Agentur	In dieser Tabelle sind alle erhaltenen Daten der Industriellenvereinigung, WKO Fachverbände für Gewerbe und Handwerk (Innungen) und den Fachverbänden Industrie
	Experten, Forschungseinrichtung	Alle angeschriebenen und interviewten Experten

	öffentliche Beschaffung	In dieser Tabelle befinden sich die Plattformen der von den öffentlichen Gemeinden, ausgegliederte Unternehmen, Universitäten und Einrichtungen des Gesundheitsbereichs welche Kunden der Bundesbeschaffung GmbH sind
	Unabhängige Institutionen	Tabelle zu den erhaltenen Informationen von Universitäten und Forschungsinstituten, Experten und Revisionsverbände
<b>Internet Recherche</b>	Internet Recherche	Tabelle zu allen möglichen Organisationen die über die Recherche im Internet mit Suchprogrammen gefunden wurde. Diese Suchbegriffe wurden verwendet Netzwerk, Einkaufsgemeinschaft, Interessensgemeinschaft Einkauf, Einkaufsverband, Genossenschaft, Innung, Einkaufsallianz, Consortium, ARGE, Cluster, Einkaufsallianz, Einkaufsverband, Einkaufsvereinigung, Einkaufskooperation, Nachfragebündelung, Beschaffungs-Pool, Verbundgruppe, Einkaufsgenossenschaft, Interessensgemeinschaft Einkauf, strategische Allianz, virtuelle Organisation, industrielle Cluster, Organisation Set, Netzwerke im Bereich unternehmerischer Infrastruktur
	Internet Recherche Abfall	Hier sind alle Organisationen die nicht zum Thema Netzwerke passen aber vielleicht für weiter Recherche, zum Beispiel OEM Geschäfte interessant sein können
<b>GF Befragung</b>	GF Befragung	Hier sind alle weiteren von den Geschäftsführern erhaltenen genannten möglichen Netze, in Zukunft vielleicht interessant!
<b>Gefilterte Netzwerke</b>	strategische Netzwerke	Die Tabelle ist das Ergebnis aller Suchen und präsentiert alle Erhobenen Daten der Netzwerke, Anhand der Überschrift lassen sie sich filtern und ordnen. Z.B. nach Branche oder Zweck, diese Datenbank werden vom Steckbrief abgerufen
	Netzwerke Mitglieder	Hier sind alle Mitgliedsunternehmen der Netzwerke. Unter Netzwerk Name kann man nach verschiedenen Netzwerken filtern und so nur ein bestimmtes anzeigen

	Netzwerke Kundendaten	Hilti	Hier befinden sich alle für die Masterarbeit gebrauchten Daten zu den Mitgliedern aus dem Kundenstamm
	Top 5		zu jedem strategischen Netzwerk sind die 5 Mitglieder mit dem höchsten Umsatzpotenzial
	Steckbrief		Im Steckbrief lässt sich über die Zahl oben links (A1) ein Netzwerk auswählen und der Steckbrief zu einem bestimmten Netzwerk wird ausgewählt. Die Zahl entspricht der Zeile der Tabelle "strategische Netzwerke"
	Landkarte		stellt die Netzwerke in Branche und Ausdehnung dar

Tabelle 5:2: Tabellenerklärung Netzwerk Datenbank