

Studie: Erfolg von Klein- und Mittelunternehmen durch Netzwerke

KMU im Oberwallis

Von Urs Fueglistaller, Robert Hartl und Frank Halter

Das Kooperations- und Netzwerkverhalten von KMU gewinnt in einer dynamisierten und globalisierten Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Das gilt insbesondere für die Schweiz: Neben den vier Landessprachen, der unterschiedlichen Wirtschaftsstärke sowie den geografischen Voraussetzungen herrschen regional und kulturell grosse Unterschiede. Für eine wirtschaftlich schwächere Region wie das Oberwallis bietet sich im Rahmen von Kooperationen und Netzwerken eine Chance, die strukturpolitischen Schwächen zu überwinden.

uch für das Oberwallis kann die grosse Bedeutung der zwischenbetrieblichen Kooperation bestätigt werden. Knapp 60 Prozent der von uns befragten Unternehmen arbeiten gegenwärtig mit externen Unternehmen zusammen. Einfach deshalb, weil Kooperationen Vorteile mit sich bringen. Vor allem der Zugang zu knappen Ressourcen, der ohne die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nicht oder nur erschwert möglich wäre, ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

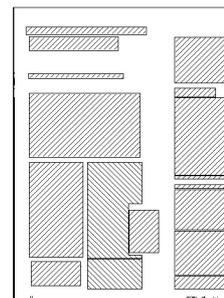
Knapp über 80 Prozent der Unternehmen arbeiten dabei in maximal drei Unternehmensbereichen mit externen Partnern zusammen, wobei bilaterale Kooperationen auf der Basis schriftlicher Vereinbarungen gegenüber der Organisation in

Netzwerken noch deutlich überwiegen.

Personengesellschaften eher zurückhaltend

Bei der Untersuchung der potenziellen Einflussgrössen, die das Netzwerkverhalten von Unternehmen beeinflussen, kann grundsätzlich zwischen unternehmens- und industriespezifischen Faktoren unterschieden werden. Auf Seiten der unternehmensspezifischen Einflussfaktoren zeigt sich, dass insbesondere Familienunternehmen von Netzwerken Abstand nehmen.

Kapitalgesellschaften sind signifikant häufiger



ger in Netzwerken organisiert als Personengesellschaften. Berücksichtigt man, dass knapp 60 Prozent der Personengesellschaften auch Familienunternehmen sind, überrascht dieses Ergebnis nicht. Unternehmensgrösse und Unternehmensalter spielen

Familien- unter- nehmen gehen auf Distanz

beim Netzwerkverhalten ebenso wenig eine Rolle wie die Frage, ob es sich um ein Tochterunternehmen handelt oder nicht. Auch der Unternehmensstandort ist nicht entscheidend. Obwohl etwa in der Region Leuk der Anteil an Netzwerkunternehmen weitaus geringer ist als in den anderen drei Wirtschaftsförderungsregionen im Oberwallis.

Marktleader gehen eher eigene Wege

Eine Betrachtung der potenziellen industriespezifischen Einflussfaktoren zeigt, dass weder die Branchenzugehörigkeit noch die Wettbewerbsintensität in den von einem Unternehmen bearbeiteten Märkten das Netzwerkverhalten beeinflussen. Zudem kann auch für die eigene Marktstellung – sei es als Akteur in Nischen oder als Technologie-, Kosten- oder Marktführer – kein signifikanter Zusammenhang zum Netzwerkverhalten nachgewiesen werden. Insgesamt zeigt sich ein Trend, dass Technologie- und Marktführerunternehmen vergleichsweise seltener in Unternehmensnetzwerken organi-

siert sind als andere Unternehmen.

Blick auf die eigenen Branche

Eng mit der Netzwerkorganisation ist auch die Netzwerkstruktur verbunden. Vor allem bei KMU überwiegen Raster- gegenüber Liniennetzen und Hub-and-Spoke-Netzen. Die Dominanz der Rasternetze kann damit erklärt werden, dass KMU zumeist in nur wenigen Unternehmensteilbereichen mit externen Partnern zusammenarbeiten und entsprechend auch die Anzahl an Netzwerkpartnern begrenzt ist. Und, vor diesem Hintergrund wird es dann auch plausibel, warum diese wenigen Netzwerkpartner jeweils gegenseitig in direktem Kontakt stehen.

Auffällig ist ferner, dass der Grossteil der Netzwerkpartner aus derselben Branche stammt wie das eigene Unternehmen. Offenbar werden durch Netzwerke oftmals die Erhaltung oder die Generierung von

Urs Fueglistaller, Prof. Dr., Robert Hartl, Dr., Frank Halter, lic. oec. HSG, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG), Dufourstr. 40a, 9000 St.Gallen, Tel. 071 224 71 00, www.kmu.unisg.ch

Wettbewerbsvorteilen in der entsprechenden Branche verfolgt. Deshalb wird bewusst die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der eigenen Branche bevorzugt. Auch dem Einbezug von Forschungseinrichtungen kommt diesbezüglich keine Sonderrolle zu, da diese nur sehr selten in Netzwerken vorzufinden sind.

Am liebsten in der Region

Bezüglich der regionalen Herkunft der Netzwerkpartner gilt es festzuhalten, dass diese grösstenteils aus der näheren Region, das heisst ebenfalls

aus dem Wallis oder aber anderen Kantonen der Schweiz stammen. Im Oberwallis werden vor allem nationale Netzwerke bevorzugt, während dem Engagement in internationalen Netzwerken nur eine untergeordnete Rolle zukommt. Dies erklärt auch, warum nur selten die Gründung von Joint Ventures, die in der Regel internationalen Charakter haben, in Betracht gezogen wird.

Gleich und gleich gesellt sich gern

Auch hinsichtlich der Grösse der Netzwerkpartner konnten interessante Resultate erzielt werden. So versuchen KMU in der Regel einen goldenen Mittelweg zu finden. Einerseits sollten die Partner nicht zu klein

Nähe zur Branche und Region entscheidet

sein, da diese aufgrund ihrer mangelhaften Ressourcenausstattung meist nicht den erwarteten Nutzen bringen können. Andererseits versuchen KMU, wegen der asymmetrischen Machtverteilung die Zusammenarbeit mit Grossunternehmen zu vermeiden. Sie sehen dabei vor allem die Gefahr, dass ausschliesslich der grössere Partner vom Netzwerk profitiert und den kleineren Partner zur Verwirklichung seiner Ziele ausnützt. Das Ergebnis ist im Endeffekt, dass die wichtigsten Netzwerkpartner von KMU derselben Grössenklasse angehören wie das eigene Unternehmen.

Wettbewerbsfähigkeit dominiert

Das Vertrauen in die Netzwerkpartner ist eine wichtige Voraussetzung, um die im Vorfeld gesteckten Ziele auch gemeinsam verwirklichen zu können. Dabei können die Motive für den Eintritt in Unternehmensnetzwerke sehr unterschiedlich sein. Entsprechend ist auch der erhoffte Nutzen von Fall zu Fall sehr verschieden. Trotzdem kann festgehalten werden, dass marktwirtschaftliche Überlegungen eindeutig an erster Stelle stehen, wobei der Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit mit Abstand die Spitzenposition zukommt. Aber auch die Ergänzung der eigenen Produktpalette kann als Motivation für ein Netzwerkengagement gesehen werden.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass der Zugang zu externen Ressourcen und die Reduzierung des unternehmerischen Risikos nicht primär für die Aufnahme von Netzwerkbeziehungen verantwortlich gemacht werden können. Ebenso sind gemeinschaftliche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kaum ein Grund, sich in Unternehmensnetzwerken zu organisieren. Schliesslich wird deutlich, dass sich die Befragten von Netzwerken überhaupt keinen Impuls beim Zugang zu Kapital versprechen, so dass dieses Argument als einziges von der Mehrzahl der Unternehmen als unwichtig beurteilt wird.

Positives Feedback

Der Nutzen von Netzwerken lässt sich am Besten durch den Erfolg, den

diese Organisationsform mit sich bringt, ausdrücken. Von den Unternehmen im Oberwallis wurden die Auswirkungen von Netzwerkengagements fast durchwegs als positiv bewertet. Dies gilt insbesondere für die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens, den persönlichen Erfolg und die Anzahl Kunden. Lediglich der Einfluss auf die Mitarbeiterzahl im Unternehmen wird von der Mehrheit als neutral, aber insgesamt doch recht positiv beurteilt. Insgesamt sind über 90 Prozent der Unternehmen im Oberwallis mit ihren Netzwerkengagements zufrieden bis sehr zufrieden. Unzufrieden oder sehr unzufrieden war hingegen kein einziger der Befragten.

...trotzdem bleibt Skepsis

Trotz der positiven Beurteilung von Netzwerken darf nicht vergessen werden, dass es genügend Unternehmen gibt, die von dieser Organisationsform Abstand nehmen oder wieder Abstand genommen haben. Dabei zeigt sich, dass fehlende Voraussetzungen anscheinend nicht den Ausschlag geben, weshalb Netzwerkengagements vermieden werden. Entsprechend müssen andere Gegebenheiten dafür verantwortlich sein. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass Netzwerke nicht nur Vorteile mit sich bringen müssen, sondern durchaus auch mit Risiken behaftet sein können. Und dort sehen sich vor allem KMU dem Risiko ausgesetzt, die eigene Unabhängigkeit zu verlieren. Doch gerade diese

Eigenständigkeit zeichnet KMU aus, da sie dadurch klein und flexibel bleiben können und somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Grossunternehmen besitzen.

Aus dem gleichen Grunde ist es auch verständlich, dass für den Grossteil derjenigen Unternehmen, die nicht in Netzwerken integriert sind, auch zukünftig – sei es kurz-, mittel- oder langfristig – Netzwerkaktivitäten eher nicht in Betracht kommen. Doch insgesamt wird auch deutlich, dass sich die Unternehmer im Oberwallis trotzdem mit diesem Thema auseinandersetzen und die Option eines Netzwerkengagements zumindest mittel- oder langfristig in ihre Überlegungen mit einbeziehen.

Politische Signale

Insgesamt zeigt sich, dass der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Oberwallis eine grosse Bedeutung zukommt. Doch die Einflussgrößen auf das Netzwerkverhalten sowie die Motivationsgründe und der Nutzen aus Netzwerken sind sehr unterschiedlich. Entsprechend sollten die in dieser Studie erzielten Resultate und Erkenntnisse bei der zielgerichteten Förderung von Unternehmensnetzwerken mit einfließen. Nur dann kann im Rahmen einer neuen Regionalpolitik (NRP) gewährleistet werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen durch die Bildung von Clustern und Netzwerken auf lange Frist auch wirklich erhöht werden kann.

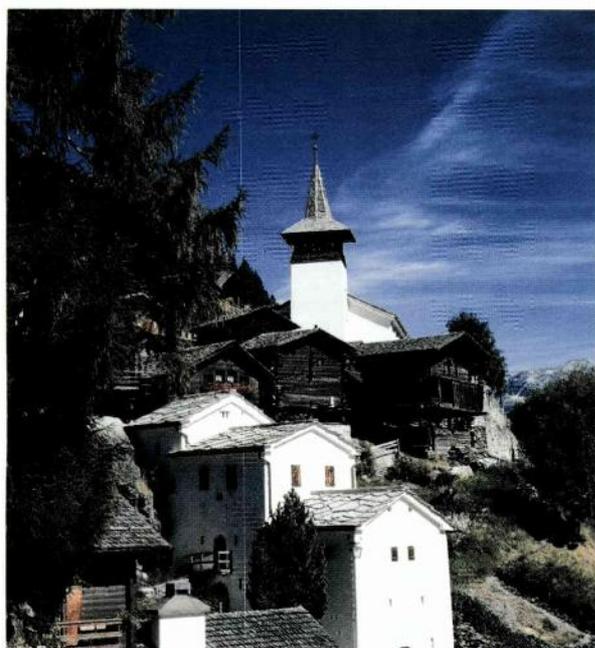
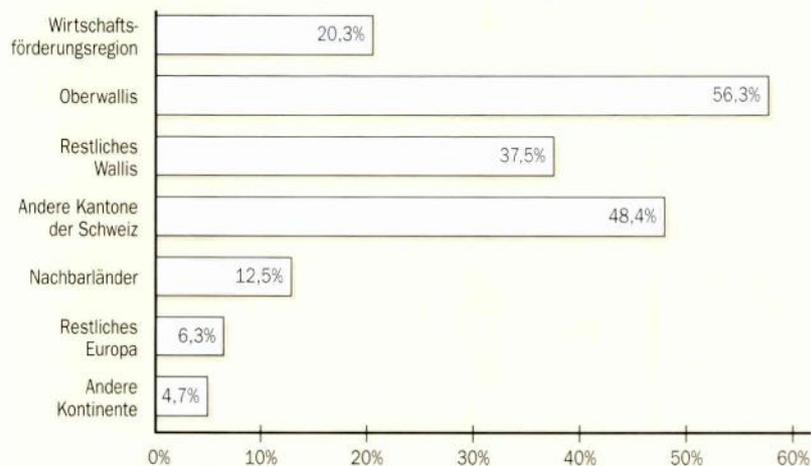


Bild: Wallis Tourismus

Herkunft der wichtigsten Netzwerkpartner



Studie im Partnernetzwerk

Die Studie «Erfolg von Klein- und Mittelunternehmen durch Netzwerke: Empirische Erkenntnisse über das Verhalten von KMU im Oberwallis» ist das Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG), der Fernfachhochschule Schweiz, Brig und der Steinbeis Transfer AG Schweiz, Brig.

Das Ziel der Umfrage war es, ein repräsentatives Bild über das Netzwerkverhalten der im Oberwallis angesiedelten Unternehmen zu erhalten. Zu diesem Zweck wurden 240 Fragebögen ausgewertet, was einer Rücklaufquote von 24 Prozent entspricht.

Im ersten Teil der Erhebung wurden Angaben zu den Unternehmen erhoben. Neben Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, der regionalen Verankerung und Unternehmensgrösse wurden Aussagen bezüglich Märkte, Wettbewerbssituation, Marktstellung und Marktgebiet sowie über die Kooperations- und Netzwerkaktivität der befragten Unternehmen erhoben. Der zweite Teil der Erhebung wurde von jenen Unternehmen ausgefüllt, die Kooperations- und Netzwerkstrukturen ausweisen. Dabei wurden vor allem Informationen bezüglich der Form, Ausgestaltung sowie Nutzenerwartung und deren Erfüllungsgrad abgefragt.

Partner der Umfrage

- Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG), Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Dr. Robert Hartl und Frank Halter, lic. oec. HSG
- Fernfachhochschule Schweiz, Brig, Dr. Kurt Grünwald
- Steinbeis Transfer AG Schweiz, Brig, Walter Borter, lic. rer. pol.

Info: Die gesamte Studie kann über www.kmu.unisg.ch bezogen werden.