

---

# Kompetenzen in KMU-Netzwerken

Cornelia Zanger

## 1 Problemstellung

Die Unternehmensumwelt hat sich in den vergangenen Jahren durch eine zunehmende Marksättigung geändert.<sup>1</sup> Die Auswirkungen werden gerade von KMU stark wahrgenommen. Anspruchsvollere Kunden, intensiverer Wettbewerb und die Verkürzung von Produktlebenszyklen stellen neue Anforderungen an die strategische Flexibilität von Managern und Mitarbeitern in KMU. Mit diesem Beitrag soll die Diskussion über die Notwendigkeit eines strategischen Umdenkens der Unternehmen angeregt werden. Deshalb wird aufgezeigt, dass Marktorientierung, Erfolg und Kooperationsverhalten bei KMU eng miteinander verbunden sind.

Es ist unstrittig, dass die Vereinbarung von Kooperationen ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg von KMU ist. Dieser Fakt lässt sich mit dem gegenüber Grossunternehmen höheren Spezialisierungsgrad erklären. Qualitätsführerschaft und erfolgreiche Nischenstrategien sind nur bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen langfristig erreichbar.

Doch auch die Ausrichtung – gewissermassen die Qualität – von Kooperationen verändert sich. In früheren Jahren wurde mit Kooperationsvereinbarungen oftmals ein hierarchisches Zusammenarbeiten in Supply Chains gleichgesetzt, bei denen ein Produkt in routinierten Schritten weiterbearbeitet wurde. Heute steht statt dessen der Netzwerkgedanke im Vordergrund. Netzwerke werden als flexible Gebilde gesehen, in denen es darum geht, in kürzester Zeit auf unterschiedlichste Kundenanfragen zu reagieren. Die Anforderungen an solche Netzwerke sind hoch. Dabei spielt die Kernkompetenz der beteiligten Akteure eine grosse Rolle und wird teilweise bereits als entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen.<sup>2</sup> An die Stelle hierarchischer Strukturen treten flexible Verbindungen, die je nach Kundenauftrag entstehen und wieder gelöst werden.

## 2 Voraussetzungen für Kompetenzbildung und Kooperationsbereitschaft

### 2.1 Kompetenzbegriff

An der Professur Marketing und Handelsbetriebslehre der TU Chemnitz wird das Konstrukt der Kompetenz bereits seit mehreren Jahren erforscht<sup>3</sup>. Der Begriff lässt sich in zweierlei Richtungen interpretieren. Zum einen ist mit Kompetenz eine Entscheidungs- und Weisungskompetenz gegenüber Mitarbeitern in Form von Handlungsbefugnissen gemeint. Zum anderen wird darunter ein bestimmtes Leistungsvermögen

---

1 vgl. Kroeber-Riel, Weinberg 1999

2 vgl. Ross 1997

3 vgl. Deckow (Veröffentlichung für 2002 vorgesehen)

verstanden. Diese Begriffsinterpretation, Kompetenzen als eine Kombination aus individuellen bzw. unternehmenseigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu sehen, liegt den in Netzwerken miteinander gekoppelten, unterschiedlichen Kompetenzen zugrunde. Die Zusammenarbeit in Netzwerken ist also erst dann effizient und effektiv möglich, wenn sowohl die eigene Kompetenz als auch die der gewählten Netzwerkpartner erkannt worden ist. Dabei spielt der Begriff der Kernkompetenz eine besondere Rolle. Kernkompetenzen werden als einzigartiges Bündel von Ressourcen des Unternehmens verstanden. Der Aufbau von Kernkompetenzen ist ein Prozess, dessen Steuerung Aufgabe der Unternehmensführung ist.<sup>4</sup> Während sich der ressourcen-basierte Ansatz, der dem Konzept der Kernkompetenzen zugrunde liegt<sup>5</sup>, einseitig auf das Unternehmen selbst fokussiert, richten sich neuere Ansätze des kompetenzorientierten Netzwerkmanagements auf die Kriterien für die Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Kernkompetenzen.<sup>6</sup>

Für ein solches Verständnis ist eine Grundvoraussetzung, dass im Unternehmen eine strategische Orientierung vorhanden ist, die flexible Kooperationen überhaupt zulässt. Nur bei einer entsprechenden Kooperationsbereitschaft ist auch die Bereitschaft zur Bildung von Netzwerken vorhanden.

## *2.2 Einfluss der Branchenzugehörigkeit*

In einer quantitativen Umfrage der Professur Marketing und Handelsbetriebslehre der TU Chemnitz unter 450 KMU-Geschäftsführern in ganz Deutschland<sup>7</sup>, die im Rahmen des Interstratos-Projektes durchgeführt wurde, lieferten mehr als 50 Items im Fragekomplex Kooperationsverhalten aussagefähige Ergebnisse zur Qualität der eingegangenen Kooperationen. Dabei zeigten die Unternehmen ein uneinheitliches Bild. Zunächst konnte vermutet werden, dass in unterschiedlichen Branchen auch ein unterschiedlicher Bedarf an Kooperationen besteht. Die Analyse der Daten bestätigte diese Vermutung (vgl. Abbildung 1).

Während durchschnittlich etwa 36% aller Unternehmen angaben, sich an gemeinsamen Aktivitäten im In- oder Ausland zu beteiligen, differieren die Werte je nach Branche von nur 27,8% in der Holz-/Möbelindustrie bis zu 44% in der Metallindustrie/dem Maschinenbau und in der Elektro-/Elektronikindustrie. Die Differenzen zwischen den Branchen können z.T. mit der Komplexität der jeweilig produzierten Güter erklärt werden. Ein steigender Komplexitätsgrad stellt auch höhere Anforderungen an die Zulieferungen und an die Aufgabenteilung bei der Produktion. Bei Untersuchungen von Netzwerken wurde festgestellt, dass die Management- und Organisationsstrukturen bestimmten Netzwerktypen zugeordnet werden können, die wiederum in bestimmten Branchen Anwendung finden.<sup>8</sup>

---

4 vgl. Handlbauer, Hinterhuber, Matzler 1998

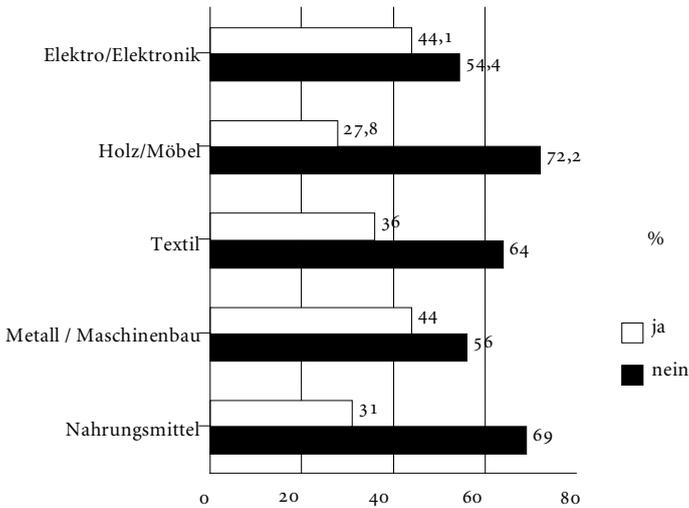
5 vgl. Rühli 1994

6 vgl. Duschek 1998

7 Die Umfrage aus dem Jahr 2000 lieferte repräsentative Ergebnisse für die 5 Bereiche der verarbeitenden Industrie: Nahrungsmittel, Möbel- und Holzindustrie, Elektro- und Elektronikindustrie und Maschinenbau.

8 vgl. Zanger, Uhlmann, Deckow 2001

*Beteiligten Sie sich an Kooperationen im In- oder Ausland?*



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434

*Abbildung 1: Beteiligung an Kooperationen nach Branche*

Die Branchenzugehörigkeit als alleiniges Unterscheidungsmerkmal für die Kooperationsbereitschaft zu bezeichnen, würde jedoch zu kurz greifen. Darum wurde danach geforscht, wie und in welchem Ausmass die strategische Orientierung der Geschäftsführung des Unternehmens Einfluss hat.

### *2.3 Die Strategietypen*

Zunächst wurde nach den Faktoren gesucht, nach denen sich die Unternehmen in strategischer Hinsicht unterscheiden lassen. Eine Faktorenanalyse wurde aufbauend auf verschiedenen gegebenen Statements der Unternehmer durchgeführt. Wie in Tabelle 1 dargestellt, lassen sich aufgrund der Faktorladungen 3 strategische Unternehmertypen unterscheiden.

Aufgrund der drei gefundenen Faktoren wurden die Unternehmer entsprechend den durch sie beurteilten Statements in die Strategietypen

- marktorientierte Strategen,
- stabilitätsorientierte Strategen und
- sicherheits- bzw. defensivorientierte Strategen eingeteilt.

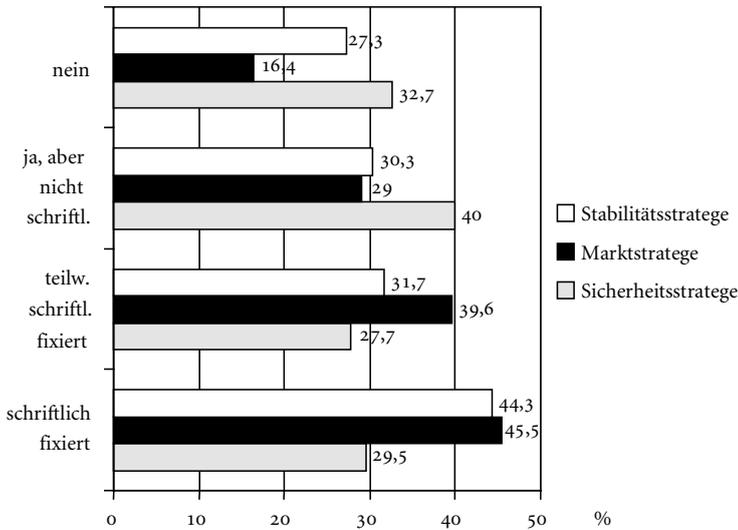
Wie unterscheiden sich die 3 Unternehmertypen voneinander?

	<i>Komponente</i>		
	1 Sicherheitsorientierung	2 Marktorientierung	3 Stabilitätsorientierung
Der Staat sollte die Gesetze des freien Marktes nicht einschränken – nicht einmal durch eine staatliche Förderpolitik			0,42
Veränderungen sollten in einer Unternehmung unbedingt vermieden werden	0,62		
Ein Betrieb sollte seine heimische Region nicht verlassen	0,60		
Arbeitsplätze sollten klar abgegrenzt und bis ins Detail beschrieben sein			0,54
Unternehmer sollten eher planen als ihrer Intuition folgen			0,74
Die Firmen sollten ausschliesslich bewährte administrative Arbeitsabläufe und Produktionstechniken einführen	0,55		0,48
In Familienbetrieben sollte die Leitung in den Händen der Familie bleiben	0,69		
Kleine Firmen sollten nicht zögern, mit grossen Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu unterhalten		0,46	
Die Chefs von KMU sollten für die Einstellung aller Mitarbeiter persönlich verantwortlich sein	0,63		
Führungskräfte sollten ihr Verhalten an ethischen Prinzipien messen		0,53	
Ein Unternehmen sollte seine Aktivitäten konsequent auf den Absatzmarkt und den Kunden ausrichten		0,60	
Die eigenen unternehmerischen Aktivitäten müssen sich umfassend an dem Verhalten der wichtigsten Konkurrenten orientieren	0,41	0,44	
Ein Unternehmen sollte langfristig orientiert, strategisch planen		0,47	

*Tabelle 1: Die Statements und ihre Faktorladungen*

Die Strategie des Marktauftrittes und der Marktbearbeitung erfordert sowohl die unternehmensinterne Kommunikation dieser Strategie gegenüber den Mitarbeitern als auch unternehmensextern gegenüber dem Kunden. Darum wurde die Frage gestellt, ob im Unternehmen ein strategisches Leitbild vorhanden ist, ob nun in schriftlicher Form oder in der schriftlich nicht fixierten Kommunikation. Im Ergebnis musste festgestellt werden, dass nur 22 % aller Unternehmen über ein schriftlich fixiertes Leitbild verfügen. 14,2 % der KMU gaben gar an, überhaupt kein strategisches Leitbild zu besitzen. Es stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter in solchen Unternehmen eigentlich langfristige Unternehmensziele anvisieren und wie der Konsens darüber hergestellt wird. Dabei dient ein solches Leitbild nicht nur dem Verständnis unter den Mitarbeitern, sondern auch der extern gerichteten Kommunikation einer Unternehmensphilosophie nach aussen. In der Unternehmensphilosophie kann dadurch die Unternehmenskompetenz dargestellt und nach aussen hin kommuniziert werden. In der folgenden Abbildung wird deutlich, dass der Unternehmertypus grossen Einfluss auf dieses Leitbild hat. Daraus lässt sich die immense Bedeutung schlussfolgern, die in der Person des Unternehmers – dessen Persönlichkeitsmerkmalen – für die Erscheinung des gesamten Unternehmens liegt.

Besitzt Ihr Unternehmen ein strategisches Leitbild?



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

Abbildung 2: Strategisches Leitbild und Unternehmertypus

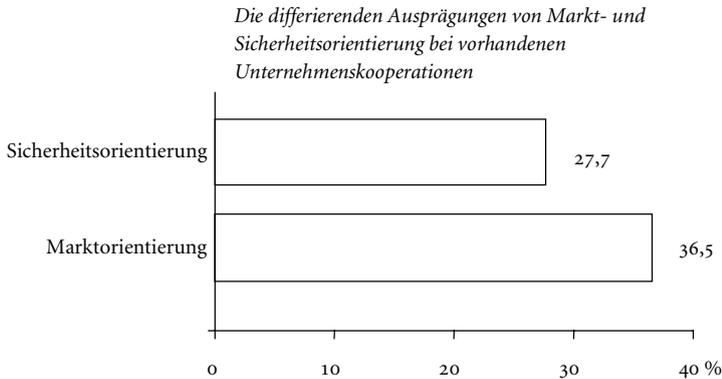
Die grössten Unterschiede zeigen sich beim Vergleich des marktorientierten Unternehmertypus mit dem des sicherheitsorientierten. Diese beiden strategischen Orientierungen sind sehr gegensätzlich. So haben marktorientierte Unternehmen zu 45,5% ein schriftlich fixiertes Leitbild, während es bei sicherheitsorientierten Unternehmen nur 29,5% sind.

Marktorientierte Strategen zeigen eine generell höhere Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen als die anderen Strategietypen. Das betrifft sowohl Veränderungen im Unternehmen selbst, beispielsweise bei der Einführung neuer Technologien, aber auch bewusste Veränderungen im unternehmensexternen Umfeld. Dazu gehört die Wahl der Absatzkanäle und die Vereinbarung immer neuer Kooperationen.

Stabilitätsorientierte Unternehmer setzen vorwiegend erprobte Technologien ein, sind sehr kostenorientiert und planen die betrieblichen Abläufe sehr konsequent und detailliert. In der Analyse wurde deutlich, dass marktorientierte Unternehmer auch häufig stabilitätsorientiert sind, während ein Zusammenhang mit der Sicherheitsorientierung nicht belegt werden konnte.

Die sicherheitsorientierten Unternehmertypen verhalten sich eher defensiv, scheuen Veränderungen und wollen möglichst lang an bisher Erreichtem festhalten. Sie sind weniger aufgeschlossen gegenüber Kooperationen (vgl. Abbildung 3).

In der Mehrzahl der durchgeführten Analysen, die die Unternehmertypen nach ihrem Verhalten oder ihren Einstellungen vergleichen, kommt zum Ausdruck, dass Sicherheits- und Marktorientierung sehr gegenläufig sind. Für die Mehrheit der Unternehmer gilt also, dass mit zunehmender Marktorientierung die Sicherheitsorientierung abnimmt und umgekehrt.



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

*Abbildung 3: Unternehmen mit Kooperationen in Abhängigkeit vom Strategietypus*

### 3 Erfolgswirksamkeit der strategischen Orientierung

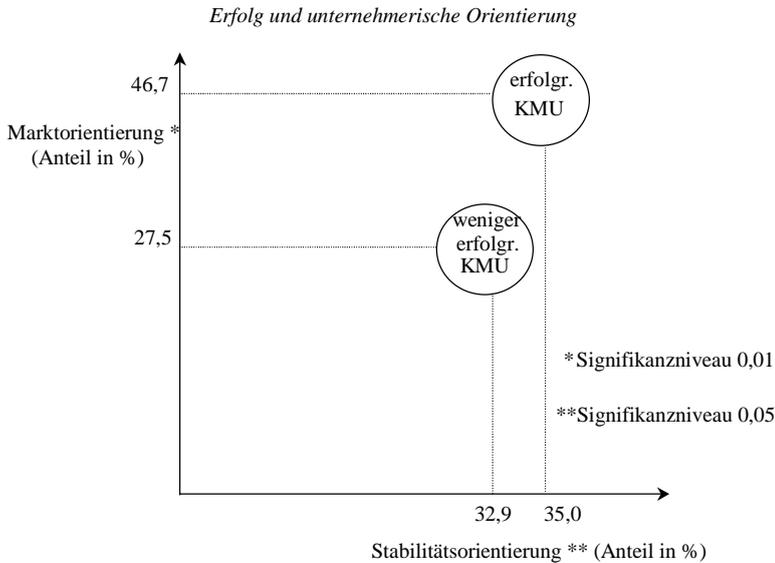
Nachdem die Wirkung der strategischen Orientierung auf Einstellungen und Verhalten beschrieben wurde, ist die Erfolgswirkung der vom Unternehmer gewählten Strategie von Interesse. Markterfolg in einem spezifischen Segment drückt sich durch Gewinne und Umsatz aus. In der Erhebung wurde aber nach der qualitativen Selbsteinschätzung der Unternehmer zur Beurteilung ihres Erfolgs in der Nische gefragt. Als erfolgreiches Unternehmen wurde eingestuft, wenn es Marktführer oder/und Technologieführer in der Nische ist. Die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 4) zeigt den grösseren Erfolg bei entsprechender Marktorientierung.

Während für die Ausprägung der Stabilitätsorientierung kein eindeutiger Erfolgssammenhang nachweisbar war, ergaben sich signifikante Unterschiede zwischen dem Erfolg der anderen beiden Strategietypen. Daraus wird deutlich, dass es nur mit einer entsprechenden Markt- und Kundenorientierung möglich ist, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Nicht defensive Erhaltungs-, sondern progressive Veränderungs- und Erweiterungsstrategien sind notwendig, um auf die eingangs erwähnten veränderten Umweltbedingungen zu reagieren.

Für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement bedeutet das, den Konflikt zwischen der intern gerichteten produktorientierten Sichtweise der Unternehmer und den Anforderungen des Marktes, beispielsweise nach speziellen sortimentsbezogenen Angeboten, zu bewältigen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. Meffert 1988



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

Abbildung 4: Unternehmenserfolg und strategische Orientierung

#### 4 Verwendung strategischer Planungshilfen

Warum unterschätzen Unternehmer immer noch die Chancen, die sich aus strategischer Flexibilität und Kundenorientierung ergeben? Eine Ursache liegt offensichtlich in der mangelnden Informationssuche. Um die eigene Lage zu beurteilen, kommen oft nur operativ ausgerichtete Analyseinstrumente zum Einsatz. Beispiele sind Kosten- und Umsatzanalysen, die Vergleiche mit den Ergebnissen der Vergangenheit anstellen. Bei den operativen Verfahren spielen Umwelteinflüsse wie Fragen des Standortes eine sehr grosse Rolle. So stehen kostenorientierte Verfahren in den neuen Bundesländern Deutschlands bei KMU nach wie vor wesentlich mehr im Vordergrund als in den alten Bundesländern. 75,3% aller ostdeutschen KMU führen Kostenanalysen durch, in den alten Bundesländern dagegen nur 58,1% der Unternehmen. Der gleiche Nachweis kann mit Rentabilitätsanalysen geführt werden – in den KMU der neuen Bundesländer zu 55,9% durchgeführt, in den KMU der alten Bundesländer nur zu 41,3%. Jedoch generell selten eingesetzt – und das ist besonders ein Manko bei Kleinunternehmen – werden strategische Analyseinstrumente. Abbildung 5 verdeutlicht dieses Defizit.

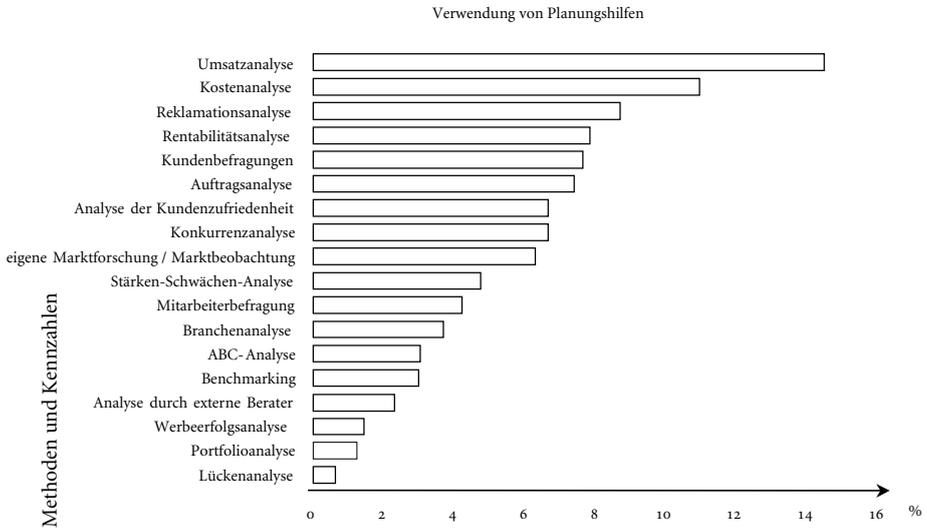
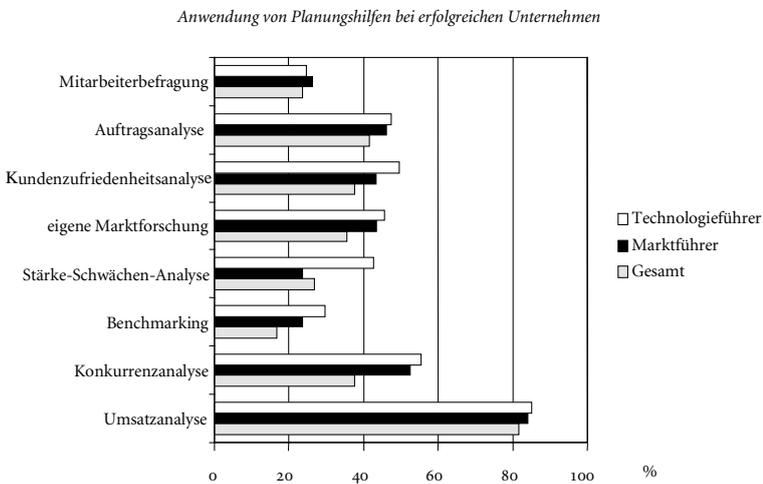


Abbildung 5: Die defizitäre Anwendung strategischer Planungshilfen bei KMU

Es wurde nun untersucht, wie sich erfolgreiche von der Gesamtheit aller Unternehmen bei der Verwendung von Planungshilfen unterscheiden. An Abbildung 6 ist abzulesen, dass Marktführer und Technologieführer zwar nahezu zum gleichen Prozentsatz operative Instrumente, aber im Vergleich wesentlich mehr strategische Instrumente einsetzen als der Durchschnitt.



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC), n = 434 KMU

Abbildung 6: Vergleich der Verwendung von Planungshilfen zwischen erfolgreichen Unternehmen und dem Durchschnitt aller Unternehmen

Interessant erscheint dabei auch, dass Stärke-Schwächen-Analysen und Benchmarking offensichtlich zur „Toolbox“ von Technologieführern gehört. Um in einem Marktseg-

ment bzw. in einer Nische erfolgreich zu sein, müssen für den Kunden deutliche Benefits in Form von Qualitätsvorteilen bzw. der Partizipation an unigen Kompetenzen des Anbieters bei der Wahl des dort operierenden KMU anstelle eines Grossunternehmens wahrnehmbar sein. Um die Qualitätsvorteile dauerhaft zu verteidigen und dabei die eigenen Ressourcen sowie die bereits erfolgreich am Markt agierenden Unternehmen zu berücksichtigen, sind die genannten Analysen sehr wichtig. Daran ist auch deutlich zu erkennen, dass Marktführer und Technologieführer zwar beide erfolgreiche Unternehmen sind, die Konzentration auf den Gesamtmarkt (bzw. das gesamte Marktsegment) oder die Konzentration auf die Erreichung einer „Uniqueness“ durch Qualität ein unterschiedliches Know-how bei den verwendeten Analysemethoden erfordert. Deutlich wird dieser Zusammenhang beispielsweise, wenn Analysen im Vorfeld der Einführung von Technologien betrachtet werden.<sup>10</sup> So ist bei den Netzbetreibern mittlerweile ein flächendeckendes Angebot zu verzeichnen, das aber aufgrund der frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen durch Schaffung der Voraussetzungen zur Errichtung von einzelnen Funkanlagen zustande kam. Nachfolgern fällt es nun durch vergebene Frequenzen und Standorte ungleich schwerer, vergleichbare Technologien anzubieten. Das zeigt, dass es gerade als Technologieführer sehr wichtig ist, Analysemethoden zu verwenden, die (noch) vorhandenes Potential aufzeigen können.

Generell lässt sich aber konstatieren, dass die Untersuchung die Erfolgsrelevanz von strategischer Planung im Unternehmen bekräftigt.

## 5 Die Bereitschaft zum Netzwerkeintritt

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen zur strategischen Orientierung soll nun analysiert werden, wie die Bereitschaft zum Netzwerkeintritt bei den Unternehmertypen ausgeprägt ist.

Einen allgemeinen Überblick über die Varianten der Zusammenarbeit in der Zukunft liefert Abbildung 7.

Bei der Frage nach den dargestellten Kooperationsvarianten mussten sich die Unternehmer für eine – die von Ihnen am stärksten unterstützte – Variante der Zukunft entscheiden. Diese Variante bezieht sich auf den Prozess der Vermarktung. Aus der Abbildung lässt sich also nicht das gegenwärtige Niveau der Kooperationen ablesen, sondern die künftige Zunahme an Bedeutung für einzelne Arten der Kooperation. Die dargestellten Varianten unterscheiden sich voneinander sowohl hinsichtlich der Richtung der Zusammenarbeit (horizontale oder vertikale Zusammenarbeit), als auch hinsichtlich ihrer Intensität.<sup>11</sup>

Es wird ersichtlich, dass in der Zukunft demnach strategische Partnerschaften eine bedeutende Rolle spielen werden. Die knappe Hälfte aller Unternehmertypen möchte sich stärker auf diese Form der Zusammenarbeit konzentrieren, die i.d.R. in der Bildung von strategischen Allianzen zur Durchsetzung bestimmter Marktziele besteht. Die

---

<sup>10</sup> vgl. in diesem Zusammenhang auch Porter 1986

<sup>11</sup> vgl. Ebert 1998; Zanger, 1997

verstärkte strategische Zusammenarbeit unter KMU kann auch als eine Form der Marktbehauptung gegenüber Grossunternehmen verstanden werden.

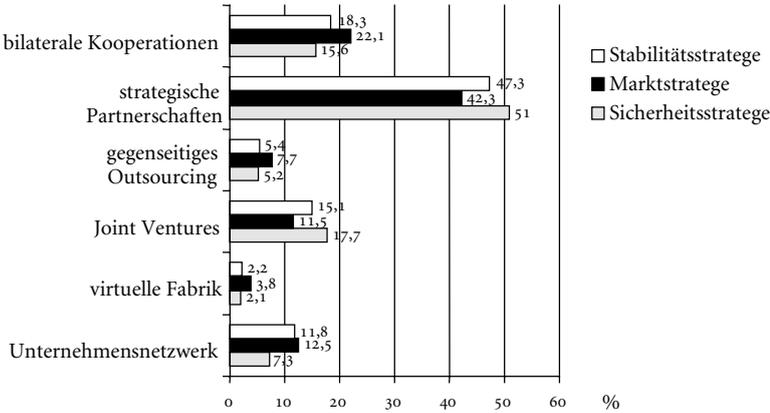


Abbildung 7: Die Kooperationsvarianten in der Zukunft im Hinblick auf die Vermarktung

Bei Betrachtung der Unterschiede zwischen den Unternehmertypen wird ein tendenziell höheres Streben der Marktorientierten nach bilateralen Kooperationen und Unternehmensnetzwerken deutlich. Daran wird erkennbar, dass es diesem Unternehmertypus am ehesten gelingen wird, marktgerechte Lösungen anzubieten, die eine Auflösung traditioneller Unternehmensstrukturen zugunsten dieser wichtigen Partnerschaften erfordern.<sup>12</sup> Bei beiden Formen zeigen sich die grössten Differenzen zu den sicherheitsorientierten Unternehmern. Ein Grund dafür dürfte in der generell höheren Bereitschaft zur Öffnung des eigenen Unternehmens für Kooperationen – und somit auch für Kooperationen mit vertraglicher Bindung – bei den Marktorientierten liegen, während die eher „lockere“ Form der strategischen Allianz, bei der es sich um eine Zusammenarbeit mehrerer Anbieter einer Marktstufe als horizontale Kooperation handelt<sup>13</sup>, einen meist weniger tiefen Einblick der Kooperationspartner in das Unternehmen zulässt.

Dennoch ist an einem 3. bis 4. vergebenen Rang für Unternehmensnetzwerke abzulesen, dass sich diese Form der Zusammenarbeit erst noch bei den Unternehmern durchsetzen muss. Sie nehmen nach wie vor eine eher kritische bis skeptische Haltung ein. Was könnten aber die Ursachen dafür sein, wenn die enorme Leistungsfähigkeit flexibler Netzwerkstrukturen für den zukünftigen Unternehmenserfolg nicht erkannt wird?

Als zentrales Problem muss das interne und externe Vertrauen konstatiert werden. Das interne Vertrauen betrifft die Beziehung zwischen den Netzwerkpartnern selbst. Gründe für fehlendes Vertrauen sind neben der Angst vor einer einseitigen Ausnutzung der Geschäftsbeziehung durch einzelne Partner vor allem Defizite in der Kommunikation, die zu Informationsverlusten führen. Bei der Netzwerkbildung liegt der Gedanke

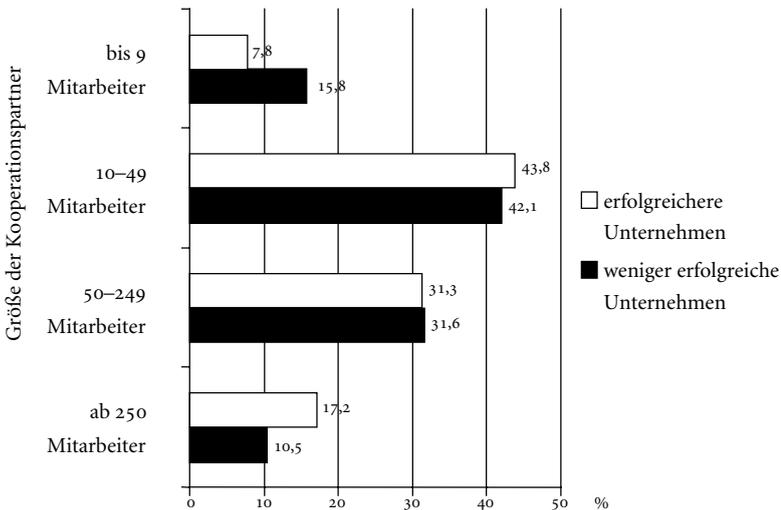
12 vgl. Reinhart, Grunwald 1999

13 vgl. Freiling 1998, S. 23

zugrunde, dass Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen gebündelt werden und sich gegenseitig synergetisch verstärken. Aufgrund von Informationsdefiziten können aber die Netzwerkpartner weniger mit den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen der anderen anfangen.<sup>14</sup>

Die Analyse der Kooperationspartner nach Grössenklassen bringt die Bedeutsamkeit internen Vertrauens zum Ausdruck. Bei Betrachtung der Gesamtheit aller Unternehmen nach der Zahl der Beschäftigten lässt sich aussagen, dass vorwiegend ähnlich grosse Partner gesucht werden. Beispielsweise sind 60,29% der Kooperationen von Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitern mit genau der gleichen Grössenklasse eingegangen worden. Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten existieren dagegen nur zu 1,47%.

In diesem Zusammenhang wurde auch untersucht, ob erfolgreichere Unternehmen andere Kooperationspartner suchen. An Abbildung 8 ist zu erkennen, dass die Erfolgreicheren eher zu Kooperationen mit grösseren Unternehmen tendieren. Scheinbar sind dort weniger Informations- oder Vertrauensdefizite vorhanden.



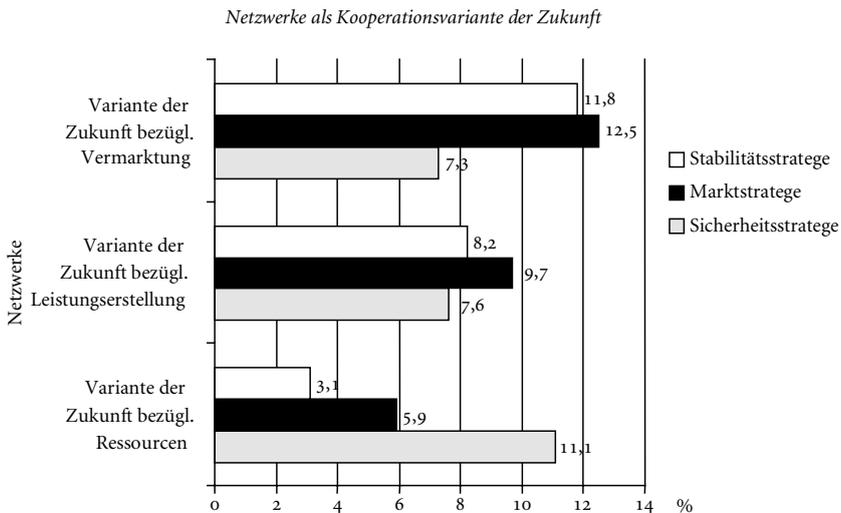
Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

Abbildung 8: Die Grösse der Kooperationspartner bei erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Unternehmen

Das externe Vertrauen betrifft die Beziehung zwischen dem Netzwerk als Anbieter und dem Nachfrager als Person oder Organisation. Dem Nachfrager fällt es schwerer, seine Ansprüche gegenüber einem, für ihn oft intransparenten Netzwerk geltend zu machen, als einem einzelnen Unternehmen entgegenzutreten. Die Bewältigung dieses aus Nachfragersicht bestehenden Problems, stellt eine Herausforderung für das Marketing der Netzwerkanbieter dar, da gerade bei der Vermarktung von Produkten den Netzwerken besonders hohe Chancen eingeräumt werden (vgl. Abbildung 9). Marktorien-

14 vgl. Freiling 1998, S. 25

tierten Unternehmer erkennen die Möglichkeiten der Netzwerke in sehr viel höherem Masse als bspw. die sicherheitsorientierten KMU.



Quelle: Umfrage 2000 der Professur Marketing (TUC); n = 434 KMU

*Abbildung 9: Die Bedeutung von Netzwerken als Variante der Zukunft bezüglich verschiedener Kriterien*

Während bei der Leistungserstellung nur geringe Unterschiede zwischen den Strategietypen festzustellen sind, erscheinen vor allem die sicherheitsorientierten Netzwerke als geeignet, die mangelnde Ausstattung an Ressourcen auszugleichen. Diese Anschauung entspricht dem unternehmensintern ausgerichteten, ressourcenorientierten Ansatz<sup>15</sup> und stellt die Ausstattung des eigenen Unternehmens mit seinen einzigartigen Ressourcen in den Mittelpunkt. Es erscheint daher plausibel, dass sich die marktorientierten bei der Netzwerkbildung eher auf die marktbestimmten anstatt auf unternehmensinternen Kriterien fokussieren. Hier ist ein Umdenken unter den Unternehmern anzumahnen, denn schliesslich kann in einem Netzwerk die ressourcenorientierte Einzigartigkeit eines jeden KMU von Bedeutung sein und zu Kompensationswirkungen führen. Keine Abkehr vom konventionellen marktorientierten Strategieansatz ist gefordert, sondern eine Ergänzung dieser Strategie durch eine ressourcen- und kompetenzbasierte Innenorientierung.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> vgl. Bamberger, Wrona 1996

<sup>16</sup> vgl. Rasche 1994

Ein weiteres Problem von Netzwerken liegt in der hierarchischen Struktur. Wer zeichnet sich für welche Aufgaben verantwortlich bzw. ist entscheidungsbefugt? Ist dieses Problem durch hierarchielose Vernetzungen zu beseitigen?<sup>17</sup>

Ebenfalls problematisch ist die unterschiedliche Begriffsauffassung von einem Netzwerk zu sehen, beispielsweise in den dafür notwendigen Partnerzahlen und der institutionellen Verankerung.

## 6 Ausblick

Der Beitrag hat aufgezeigt, dass der Unternehmertypus eine wichtige Einflussgröße auf den unternehmerischen Erfolg darstellt. In der Untersuchung der strategischen Orientierung als Voraussetzung für strategisches Planen und Handeln liegt ein bedeutendes Forschungsfeld für die Zukunft.

In der Etablierung von Unternehmensnetzwerken liegt gerade für KMU eine Chance, sich angesichts von Grossunternehmen und zunehmender Globalisierung am Markt zu behaupten. Es ist jedoch deutlich geworden, dass der Netzwerkgedanke unter KMU noch nicht in grosser Breite Akzeptanz findet, sondern eher auf den hinteren Rängen unter den möglichen Wegen zur Kooperation eingestuft wird. Hierin liegt eine grosse Herausforderung für die Netzwerkforschung, aber auch für die institutionelle Unterstützung der Kommunikation mit den Unternehmern. Die Erkenntnis, dass defensives strategisches Denken oder gar eine fehlende strategische Orientierung zu geringerem Erfolg führt, sollte Anlass zu weiteren Untersuchungen der Unternehmerpersönlichkeiten und zur Verfeinerung der notwendigen Bewertungsmethoden sein.

## Literaturverzeichnis

- BAMBERGER, I., WRONA, T.: Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: *WiSt.* 8. 1996.
- DECKOW, F.: Vertrauen in netzwerkspezifische Transaktionen, in: WIRTH, S., ENDERLEIN, H., PETERMANN, J. (Hrsg.): *Vernetzt planen und produzieren – V. P. P. 2001.* Wissenschaftliche Schriftenreihe des Instituts für Betriebswissenschaft und Fabrikssysteme, Sonderheft 4. Tagungsband Chemnitz, 20.–21.9.2001.
- DECKOW, F.: Kompetenz, in: SPECHT, D., MÖHRLE, M.G.: *Gabler-Lexikon Technologie-management.* Wiesbaden, erscheint 2002.
- DUSCHEK, S.: Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation.* 4. 1998.
- EBERT, M.: *Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen.* Hamburg 1998.

---

<sup>17</sup> Die Professur Marketing und Handelsbetriebslehre ist Teil des Sonderforschungsbereiches Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke an der TU Chemnitz, der Entwicklung und Arbeitsweise solcher Strukturen künftiger Netzwerke untersucht. Dabei geht es um die Marketingkompetenz. Eine grosse Rolle spielt das Vertrauen in solchen Netzwerken. Zur Vertiefung sei verwiesen auf Zanger, C., Uhlmann, F., Deckow, F.: Marketing in Kompetenzzellennetzwerken“, in: Teich, T. (Hrsg.): „Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke“, Chemnitz 2001.

- FREILING, J.: Kompetenzorientierte Strategische Allianzen, in: *io management*. Nr. 6. 1998.
- HANDBAUER, G., HINTERHUBER, H., MATZLER, K.: Kernkompetenzen, in: *WISU*. 8–9. 1998.
- KROEBER-RIEL, W., WEINBERG, P.: *Konsumentenverhalten*. München, 7. Aufl. 1999.
- MEFFERT, H.: *Strategische Unternehmensführung und Marketing – Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*. Wiesbaden 1988
- PORTER, M.E.: *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt a. M. /New York 1986.
- RASCHE, C.: *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen*. Wiesbaden 1994.
- REINHART, G., GRUNWALD, S.: Mit Kernkompetenzanalyse zur richtigen Strategie für Produktionsunternehmen, in: *Industrie Management*. 15. 1999.
- ROSS, J.: Das intellektuelle Kapital. Wer es messen kann, kann es einsetzen, in: *Management*. 3. 1997.
- RÜHLI, E.: Die Ressource-based View of Strategy, in: GOMEZ, P. et al. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel*. Wiesbaden 1994.
- ZANGER, C.: Opportunities and Risks of Network Arrangements among Small and Large Firms within the Supply Chain, in: RAFFA, M., CAPALDO, G. (Hrsg.): *Proceedings of 6th International Annual IPSESA Conference*. 24.–26.März 1997. Neapel 1997.
- ZANGER, C., UHLMANN, F., DECKOW, F.: Marketing in Kompetenzellennetzwerken, in: TEICH, T. (Hrsg.): *Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke*. Chemnitz 2001.