

Forschungsbericht

Erfolg von Klein- und Mittelunternehmen durch Netzwerke – Empirische Erkenntnisse über das Verhalten von KMU im Oberwallis –

**Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen
an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)**

Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Dr. Robert Hartl, Frank Halter, lic.oec. HSG

unter Mitarbeit der:

Fernfachhochschule Schweiz, Brig

Dr. Kurt Grünwald

Steinbeis Transfer AG Schweiz, Brig

Walter Borter, lic.rer.pol.

Wissenschaftlicher Beirat, Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH

Prof. Dr. Michael Auer

St. Gallen / Brig im April 2004

Vorwort

Die vorliegende 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.¹ Die Umfrage hatte zum Ziel, ein repräsentatives Bild über das Netzwerkverhalten der im Oberwallis angesiedelten Unternehmen zu erhalten.

Das Kooperations- und Netzwerkverhalten von KMU gewinnt in einer dynamisierten und globalisierten Wirtschaft sowohl theoretisch als auch empirisch an Bedeutung. Insbesondere in der Schweiz wo die regionalen Unterschiede innerhalb derselben Länder gross sind, muss diesem Aspekt mehr Bedeutung zugemessen werden. Neben den vier Landessprachen, der unterschiedlichen Wirtschaftsstärke sowie den geografischen Voraussetzungen sind die regionalen und kulturellen Unterschiede in der Schweiz gross. Insbesondere für eine wirtschaftlich schwächere Region wie das Oberwallis bietet sich im Rahmen von Kooperationen und Netzwerken eine Chance die strukturpolitischen Schwächen zu überwinden.

Insgesamt können aus der vorliegenden Studie folgende Aussagen getroffen werden: Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nimmt im Oberwallis einen hohen Stellenwert ein, wobei bilaterale Kooperationen gegenüber Netzwerken noch deutlich überwiegen. Dabei zeichnen sich besonders Familienunternehmen und Personengesellschaften durch ein geringes Netzwerkengagement aus. Hinsichtlich der Netzwerkstruktur dominieren Rasternetze, wobei die Partnerunternehmen vornehmlich derselben Branche und Betriebsgrössenklasse zuzurechnen sind. Zudem überwiegen nationale Netzwerke eindeutig gegenüber internationalen Engagements. Die hauptsächliche Motivation, sich in Unternehmensnetzwerken zu organisieren, hat ihren Ursprung in marktwirtschaftlichen Überlegungen, wobei der Erhöhung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit die grösste Bedeutung zukommt. Insgesamt sind mehr als 90% der Unternehmer im Oberwallis mit ihren Netzwerkengagements zufrieden bzw. sehr zufrieden, unzufrieden war hingegen kein einziger der Befragten. Trotzdem gibt es eine Vielzahl an Unter-

¹ Die Steinbeis AG Schweiz ist ein Partner der 1971 in Stuttgart gegründeten Steinbeis Stiftung. Dem Steinbeis-Verbund gehören inzwischen mehr als 550 Technologietransfer-Zentren und -Institute an, die in 42 Ländern tätig sind. In diesem partnerschaftlichen Netzwerk kann auf ein Wissensnetzwerk von über 4200 Professoren und Experten sowie Kooperationen mit über 300 Fachhochschulen und Universitäten zurückgegriffen werden. Steinbeis-Transferinstitute konzentrieren sich primär auf die Forschung sowie die Aus- und Weiterbildung, während die Hauptaufgabe der Steinbeis-Transferzentren im Technologie- und Wissenstransfer besteht. Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) ist eine Kooperationspartner der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH. Prof. Dr. Michael Auer ist Geschäftsführer der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH, Prof. Dr. Urs Fueglistaller ist Mitglied des Hochschulrats der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH. Die Fernfachhochschule Schweiz, Brig wurde 1998 im Auftrag des Bundesrates gegründet und bietet vier Studiengänge an. Das Studium findet zu 70% als Fern- und 30% als Präsenzstudium statt.

nehmen, die nicht in Netzwerke integriert sind. Hauptursache hierfür ist, dass vor allem KMU bestrebt sind, ihre Unabhängigkeit zu bewahren und deshalb von dieser Option Abstand nehmen. Entsprechend geben diese Unternehmer auch an, in Zukunft eher nicht in Netzwerke eintreten zu wollen.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen für weiterführende Auskünfte und Diskussionen gerne zur Verfügung.

St. Gallen / Brig im April 2004

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)

Prof. Dr. Urs Fueglistaller
Dr. Robert Hartl
Frank Halter, lic.oec. HSG

Fernfachhochschule Schweiz

Dr. Kurt Grünwald

Steinbeis Transfer AG Schweiz

Walter Borter, lic.rer.pol.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
1 Einführung	9
2 Datensatz und Methodik	14
2.1 Untersuchungsziel	14
2.2 Fragebogen	14
2.3 Zusammensetzung des Datensatzes	16
3 Bedeutung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	18
4 Einflussfaktoren auf das Netzwerkverhalten von Unternehmen	25
4.1 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	25
4.1.1 Unternehmensgrösse	25
4.1.2 Unternehmensalter	27
4.1.3 Tochterunternehmen	28
4.1.4 Familienunternehmen	29
4.1.5 Rechtsform	30
4.1.6 Unternehmensstandort	31
4.2 Industriespezifische Einflussfaktoren	32
4.2.1 Branchenzugehörigkeit	32
4.2.2 Wettbewerbsintensität	33
4.2.3 Eigene Marktstellung	34
5 Strukturelle Aspekte von Netzwerken	37
5.1 Art der Netzstruktur	37
5.2 Branchenzugehörigkeit der Netzwerkpartner	39
5.3 Verbindungen zu Forschungseinrichtungen	40
5.4 Herkunft der Netzwerkpartner	41
5.5 Grösse der Netzwerkpartner	43
5.6 Joint Ventures	45
6 Motive und Nutzen von Netzwerken	47

7	Erfolg von Netzwerken.....	58
8	Gründe gegen Netzwerkaktivitäten	61
8.1	Fehlende Voraussetzungen für Netzwerkengagements	61
8.2	Risiken in Netzwerken.....	63
8.3	Einstellung zu zukünftigen Netzwerkabsichten.....	66
9	Zusammenfassung	68
10	Handlungsempfehlungen für die Region Oberwallis.....	72
Anhang	75
	Anhang 1: Begleitbrief.....	76
	Anhang 2: Begleitbrief zur Nacherhebung	77
	Anhang 3: Fragebogen.....	78
Literaturverzeichnis.....		84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenarbeit mit externen Unternehmen	18
Abbildung 2: Zusammenarbeit aufgrund schriftlicher oder mündlicher Vereinbarung	19
Abbildung 3: Kooperationen nach Unternehmensteilbereichen	20
Abbildung 4: Kooperationen in mehreren Teilbereichen	22
Abbildung 5: Bilaterale Kooperationen oder Netzwerke	23
Abbildung 6: Anteil der Netzwerkunternehmen in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation	34
Abbildung 7: Netzwerkverhalten in Abhängigkeit von der eigenen Marktstellung	35
Abbildung 8: Netzwerkstrukturen	39
Abbildung 9: Branchenzugehörigkeit der Netzwerkpartner	40
Abbildung 10: Verbindungen zu Forschungseinrichtungen innerhalb von Netzwerken	41
Abbildung 11: Herkunft der wichtigsten Netzwerkpartner	42
Abbildung 12: Grösse der wichtigsten Netzwerkpartner	43
Abbildung 13: Grösse der wichtigsten Netzwerkpartner nach Grössenklassen	44
Abbildung 14: Gründung von Joint Ventures	46
Abbildung 15: Auswirkungen von Engagements in Netzwerken	59
Abbildung 16: Gesamtzufriedenheit in Netzwerken	60
Abbildung 17: Einstellung zu zukünftigen Netzwerkabsichten	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zusammensetzung des Datensatzes	16
Tabelle 2:	Kooperationsfelder in Abhängigkeit vom Wirtschaftssektor.....	21
Tabelle 3:	Netzwerkverhalten in Abhängigkeit von der Grössenklasse	27
Tabelle 4:	Netzwerkverhalten von (Nicht-)Tochterunternehmen	29
Tabelle 5:	Netzwerkverhalten von (Nicht-)Familienunternehmen	30
Tabelle 6:	Netzwerkverhalten in Abhängigkeit von der Rechtsform.....	30
Tabelle 7:	Netzwerkverhalten in Abhängigkeit vom Unternehmensstandort	31
Tabelle 8:	Netzwerkverhalten in Abhängigkeit vom Wirtschaftssektor	33
Tabelle 9:	Vor- und Nachteile bei unterschiedlichen Netzwerktypen	38
Tabelle 10:	Gründe für den Netzwerkeintritt und daraus erfahrener Nutzen nach Themenbereichen	51
Tabelle 11:	Gründe für den Eintritt in Netzwerke (sortiert nach der Wichtigkeit der Gründe innerhalb der einzelnen Teilbereiche).....	52
Tabelle 12:	Tatsächlich erfahrener Nutzen aus Netzwerken (sortiert nach der Höhe des Nutzens innerhalb der einzelnen Teilbereiche).....	52
Tabelle 13:	Gründe für den Eintritt in Netzwerke (sortiert nach der Wichtigkeit der Gründe)	56
Tabelle 14:	Tatsächlich erfahrener Nutzen aus Netzwerken (sortiert nach der Höhe des Nutzens)	56
Tabelle 15:	Gründe gegen Netzwerkaktivitäten.....	63
Tabelle 16:	Risiken in Netzwerken	66

9 Zusammenfassung

Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zählt zu denjenigen Unternehmensstrategien, mit der sich die Wissenschaft seit vielen Jahren intensiv auseinandersetzt. Dieses Forschungsgebiet erfreut sich auch heute noch einer grossen Beliebtheit, was unter anderen darin begründet ist, dass die Organisationsform der Kooperation auch in der Praxis sehr stark an Bedeutung gewonnen hat.

So kann auch für das Oberwallis die grosse Bedeutung der zwischenbetrieblichen Kooperation bestätigt werden, da immerhin knapp 60% der befragten Unternehmen gegenwärtig mit externen Unternehmen zusammenarbeiten. Ein Grund hierfür ist sicherlich in den Vorteilen, die Kooperationen mit sich bringen, zu sehen. Vor allem der Zugang zu knappen Ressourcen, der ohne die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nicht oder nur erschwert möglich wäre, ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

Hinsichtlich der vertraglichen Fixierung überwiegen schriftliche Vereinbarungen gegenüber mündlichen Abmachungen. Eine Betrachtung der unterschiedlichen Kooperationsfelder offenbart branchenspezifische Unterschiede: Während im Sektor II vor allem in denjenigen Bereichen, die mit der Produktion oder den Produkten in Verbindung stehen, kooperiert wird, steht im Sektor III die gemeinsame Interaktion mit dem Kunden im Vordergrund. Knapp über 80% der Unternehmen arbeiten dabei in maximal drei Unternehmensbereichen mit externen Partnern zusammen, wobei bilaterale Kooperationen gegenüber der Organisation in Netzwerken noch deutlich überwiegen.

Um aber Engagements von Unternehmensnetzwerken zielgerichtet fördern zu können, ist es insbesondere für politische Entscheidungsträger von grossem Interesse, die wichtigsten Einflussgrössen auf das Netzwerkverhalten von Unternehmen zu erkennen. Auch im Hinblick auf die Ansätze zur neuen Regionalpolitik (NRP), die zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen beitragen sollen, sind diese Erkenntnisse von grosser Bedeutung.

Bei der Untersuchung der potenziellen Einflussgrössen, die das Netzwerkverhalten von Unternehmen beeinflussen, kann grundsätzlich eine Unterscheidung in unternehmens- und industriespezifische Faktoren vorgenommen werden. Auf Seiten der unternehmensspezifischen Einflussfaktoren zeigt sich, dass insbesondere Familienunternehmen von Netzwerken Abstand nehmen. Sowohl die Beibehaltung der eigenen Unabhängigkeit als auch eine geringere Risikobereitschaft von Familienunternehmen dürften hierfür verantwortlich sein. Ferner sind Kapitalgesellschaften signifikant häufiger in Netzwerken organisiert als Personengesellschaften. Berücksichtigt man dabei, dass knapp 60% der Personengesellschaften auch Familienunternehmen sind, überrascht dieses Ergebnis nicht. Sowohl in Bezug auf die Unternehmensgrösse

und das Unternehmensalter als auch für den Umstand, ob es sich um ein Tochterunternehmen handelt oder nicht, kann kein signifikanter Zusammenhang hinsichtlich des Netzwerkverhaltens nachgewiesen werden. Dies trifft zwar auch für den Unternehmensstandort zu, obwohl insgesamt doch ersichtlich wird, dass in der Region Leuk der Anteil an Netzwerkunternehmen weitaus geringer ist als in den anderen drei Wirtschaftsförderungsregionen im Oberwallis.

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, doch insgesamt ist der Trend zu erkennen, dass Technologie- und Marktführerunternehmen vergleichsweise seltener in Unternehmensnetzwerken organisiert sind als andere Unternehmen.

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. Dies kann seinen Ursprung darin haben, dass durch Netzwerke oftmals die Erhaltung oder die Generierung von Wettbewerbsvorteilen in der entsprechenden Branche verfolgt wird und deshalb bewusst die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der eigenen Branche bevorzugt wird. Auch dem Einbezug von Forschungseinrichtungen kommt diesbezüglich keine Sonderrolle zu, da diese nur sehr selten in Netzwerken vorzufinden sind.

Bezüglich der regionalen Herkunft der Netzwerkpartner gilt es festzuhalten, dass diese grösstenteils aus der näheren Region, d.h. ebenfalls aus dem Wallis oder aber anderen Kantonen der Schweiz stammen. Im Oberwallis werden somit 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.

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 sein, da diese aufgrund ihrer mangelhaften Ressourcenausstattung

oftmals 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. Im Endeffekt resultiert daraus, dass die wichtigsten Netzwerkpartner von KMU derselben Gröszenklasse angehören wie das eigene Unternehmen.

Das Vertrauen in die Netzwerkpartner ist eine wichtige Voraussetzung, 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, der von einem Netzwerkengagement erwartet wird, 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 lediglich im Mittelfeld vorzufinden sind, also 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.

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% der Unternehmen im Oberwallis mit ihren Netzwerkengagements zufrieden bzw. sehr zufrieden, unzufrieden oder sehr unzufrieden war hingegen kein einziger der Befragten.

Trotz der positiven Beurteilung von Netzwerken darf nicht vergessen werden, dass es genügend Unternehmen gibt, die von dieser Organisationsform Abstand nehmen bzw. wieder Abstand genommen haben. Und vor dem Hintergrund einer zielgerichteten Förderung von Unternehmensnetzwerken gilt es, die netzwerkhemmenden Gegebenheiten zu erkennen und die-

se zu beseitigen. Zum einen ist dabei an fehlende Voraussetzungen für Netzwerkengagements zu denken, zum anderen an die mit Netzwerken verbundenen Risiken.

Dabei zeigt sich, dass fehlende Voraussetzungen anscheinend nicht den Ausschlag geben, warum Netzwerkengagements vermieden werden. Entsprechend müssen andere Gegebenheiten dafür verantwortlich sein, dass auf den Eintritt in Netzwerke verzichtet wird. In diesem Zusammenhang gilt es 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.

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.