

Die Ostschweiz – ein guter Boden für Unternehmensnetzwerke

Information für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Inhalt	3	Editorial von Peter Eisenhut
	4	Interview mit Professor Fritz Forrer
		Studie «Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz»
	6	1. Hintergrund
	7	2. Theorie
	10	3. Fallstudie 1
	12	4. Fallstudie 2
	14	5. Vergleich der Fallstudien
	16	6. Forderungen der Netzwerkpartner
	17	7. Zusammenfassung
	18	Vier Netzwerke aus der Ostschweiz stellen sich vor
	20	Das Leistungsportfolio der Projektträger
	22	Weiterführende Informationsangebote im Internet
		Symposium-Report
	23	Mehr Erfolg dank Unternehmensnetzwerken
27	Fünf Workshops: Die Forderungen	

Impressum

Die Ostschweiz – ein guter Boden für Unternehmensnetzwerke

Herausgeber

Kontakt

IHK St. Gallen-Appenzell, Peter Eisenhut

Amt für Wirtschaft, Volkswirtschaftsdepartement des Kantons St. Gallen, Nicolo Paganini

EMPA Eigenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt, Xaver Edelmann OBT AG,

St. Gallen, Leodegar Kaufmann

Gallusstrasse 16

9001 St. Gallen

Telefon: +41 (0) 71 223 15 15

Telefax: +41 (0)71 222 47 27

peter.eisenhut@ihk.ch

www.ihk.ch

Konzept und Realisation

Mediacontact

Hirschmattstr. 33

6003 Luzern

Telefon: +41 (0) 41 226 20 80

Telefax: +41 (0) 41 226 20 89

E-Mail: contact@mediacontact.ch

„Die Ostschweiz – ein guter Boden für Unternehmensnetzwerke“

Editorial

Immer mehr Unternehmen spinnen gezielt Fäden zu Lieferanten und Kunden, zu Firmen der gleichen oder anderen Branchen, um dank strategischer Zusammenarbeit spezifische Kompetenzen zu erarbeiten. Deshalb haben auch Regionen und Kantone die Notwendigkeit erkannt, sich als idealen Unternehmensstandort für das eine oder andere Netzwerk anzubieten.

In der 1999 von der IHK lancierten Bildungsoffensive wurde die zunehmende Bedeutung von Unternehmensnetzwerken für die Innovationsaktivitäten von Unternehmen ausgiebig diskutiert, und in verschiedenen Arbeitsgruppen gelangte man zur Überzeugung: «Durch die Bildung von Kooperationsnetzwerken kann der Standort Ostschweiz an Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit gewinnen.»

Allerdings wurde in den Diskussionen ebenfalls festgestellt, dass der Kenntnisstand in der Ostschweiz über die Zusammenarbeit von Unternehmen untereinander sowie von Unternehmen mit Hochschulen zu wünschen übrig lässt. Mit dem Ziel, die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu verkleinern und das Potenzial von Netzwerken besser zu nutzen, wurde zwischen folgenden Institutionen eine Partnerschaft gegründet:

- Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft (IQB) an der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen
- OBT, St. Gallen
- EMPA/TEBO, St. Gallen
- Amt für Wirtschaft, Volkswirtschaftsdepartement Kanton St. Gallen
- IHK St. Gallen-Appenzell

In dieser Partnerschaft hat das IQB-FHS den Auftrag erhalten, den aktuellen Stand der Kooperationen in der Ostschweiz zu erarbeiten und an zwei Fallbeispielen Erfolgsvoraussetzungen sowie Stolpersteine von Kooperationen in Netzwerken zu analysieren.*

Die Ergebnisse dieser Studien bilden die Basis für das Symposium vom 13. November 2002. Die vorliegende Dokumentation fasst die Ergebnisse kurz und prägnant zusammen und dient zur Einstimmung auf das Symposium «Die Ostschweiz – ein guter Boden für Unternehmensnetzwerke».

An der Tagung soll beiden Blickwinkeln – Theorie und Praxis – Raum geboten werden. Das Schwergewicht liegt allerdings auf der Seite der Praxis: Erfahrungsberichte aus verschiedenen Netzwerken, Workshops zur Klärung der Rollen der verschiedenen Partner und eine Podiumsdiskussion, die sich mit konkreten Anforderungen und Herausforderungen auseinandersetzt, stehen im Zentrum des Symposiums.

Peter Eisenhut

Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell

*«Unternehmensnetzwerke: Zwei Beispiele aus dem schweizerischen Teil der Euregio Bodensee», Fritz Forrer, Prof. Dr. oec HSG, Institutsleiter IQB-FHS, Barbara Gröbli, Betriebsökonomin FH, Wissenschaftliche Mitarbeiterin IQB-FHS.

«In einer globalisierten Wirtschaft müssen die KMU ihre Kräfte bündeln.»

Interview

Die vorliegende Studie zu den Unternehmensnetzwerken in der Ostschweiz entstand unter der Federführung von Professor Fritz Forrer. Der profunde Kenner der Ostschweizer Unternehmenslandschaft im Gespräch.



Herr Forrer, die Ostschweiz fühlt sich nicht erst seit dem NEAT-Entscheid zugunsten von Gotthard und Lötschberg von der übrigen Schweiz vergessen und von Bundes-Bern vernachlässigt. Was steckt dahinter?

Forrer: Die Ostschweiz ist eine Grenzregion. Das hat Vor- und Nachteile. Bei den negativen Argumenten wird meiner Meinung nach aber stark übertrieben.

Die Ostschweiz als eine Region wie andere auch?

Forrer: Nicht ganz. Auffällig ist sicher, dass wir in der Ostschweiz nur sehr wenige wirklich grosse Unternehmen beheimaten. Die Region ist, wie vielleicht keine andere in der Schweiz, von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) geprägt.

Deshalb auch die Pionierrolle im Bereich der KMU-Netzwerke? Namentlich die «Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee» hat auch international für Aufsehen gesorgt.

Forrer: Ich möchte nicht von einer eigentlichen Pionierrolle sprechen. Tatsache ist, dass die «Kleinen» in einer globalisierten Wirtschaft kooperieren müssen, wenn sie bestehen wollen.

Das würde allerdings auch für andere Regionen gelten. Was macht die Ostschweiz speziell?

Forrer: Wichtig ist sicher, dass sich die Unternehmer eher kennen. Die Region ist überschaubar. Zudem haben wir hier mit der Universität St. Gallen, der Fachhochschule Ostschweiz und der EMPA in St. Gallen drei wichtige Kristallisationspunkte für Unternehmensnetzwerke. Die Universität unterstützt die Unternehmen vor allem in betriebswirtschaftlichen Fragen, die EMPA ist stärker für die technologische Beratung prädestiniert. Auch die FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit trägt ihren Teil zur Netzwerkbildung in der Ostschweiz bei.

Stichwort Consulting und Unterstützung. Lassen sich Unternehmensnetzwerke überhaupt von aussen initiieren und stabilisieren?

Forrer: Da gehen die Meinungen auseinander, aber Unternehmensnetzwerke sind sicher kein Selbstzweck. Wenn sich die Mitarbeit in einem Netzwerk für die beteiligten Unternehmer nicht mindestens mittelfristig auszahlt – und zwar in Franken und Rappen –, wird das Netzwerk eingehen. Förderung hin oder her. Anders beurteile ich die Rolle des Staates und der Bildungsinstitutionen,

Interview

wenn es um das Anschließen von Netzwerken geht. Da sind die Rahmenbedingungen wichtig. Angebote wie eine Internetplattform halte ich für erfolgsversprechend, weil diese für interessierte Unternehmen die Transparenz erhöhen.

Und was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein bestehendes Netzwerk?

Forrer: Zentral ist das gegenseitige Vertrauen. In einem Unternehmensnetzwerk läuft viel über informelle Kanäle. Und das funktioniert nur, wenn sich die Unternehmensleiter, aber auch die ins Netzwerk involvierten Kadermitarbeiter gegenseitig respektieren und einander vertrauen.

Eine letzte Frage: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Netzwerkgedankens für die Ostschweizer Wirtschaft generell ein?

Forrer: Ganz klar: Für die KMU-Region Ostschweiz sind die Unternehmensnetzwerke mittelfristig ein wichtiger Treiber des Wachstums.

Zur Person

Fritz Forrer ist kein Mann der blossen Theorie. Nach einer KV-Lehre und einem HWV-Abschluss leitete der heute 45-Jährige während mehrerer Jahre das elterliche Modegeschäft im toggenburgischen Lichtensteig. Erst später absolvierte er auf dem zweiten Bildungsweg die Matura und studierte in St. Gallen Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik. Er promovierte und gründete vor sechs Jahren das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft an der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen (IQB-FHS). Die Schule ist Teil der Fachhochschule Ostschweiz.

Zum Institut

Das IQB-FHS verfolgt als Institution des tertiären Bildungssektors einen Lehr- und Forschungsauftrag. Daneben ist es aber auch in beratender Funktion tätig. Der Fokus liegt bei den KMU der Region Ostschweiz. Fritz Forrer und seine fünf Mitarbeiter übernehmen jährlich zwischen 30 und 50 grössere und kleinere Beratungsmandate in den Bereichen Qualitäts- und Projektmanagement, Strategieentwicklung sowie Marktforschung.

Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz

1. Hintergrund

Im Wettbewerb der Schweizer Regionen hat die Ostschweiz aufgrund ihrer Randlage mit Nachteilen zu kämpfen. Will sie mithalten, sind wegweisende Aktivitäten gefragt, welche die Stärken des Landes – renommierte Hochschulen, innovative kleine und mittlere Unternehmen und eine starke Einbettung in die Euregio Bodensee – gezielt fruchtbar machen. Vorschläge dafür erarbeitete die 1999 gestartete Bildungsinitiative der IHK St. Gallen-Appenzell. Über 70 Personen vom Unternehmer über Politiker bis zu Lehrkräften beteiligten sich an ihr. Als erstes Resultat präsentierte die IHK im März 2000 einen 180-seitigen Bericht, der eine ganze Reihe konkreter Massnahmen zur besseren Ausnutzung des Potenzials der Ostschweiz vorschlug.

Eine Anregung der Bildungsinitiative zielte auf die bessere Vernetzung der für den Standort wichtigen Player: Eine Studie sollte die Unternehmensnetzwerke in der Region dokumentieren und anhand zweier Beispiele die wichtigsten Faktoren bestimmen, die den Erfolg solcher Kooperationen beeinflussen. Mit der Umsetzung wurde das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) beauftragt.

In einer ersten Phase, von März bis Juni 2001, erhoben die Studierenden Daten über Kooperationsprojekte zwischen den Mitgliedern der IHK sowie zwischen den Unternehmen und Hochschulen und befragten die Firmen gleichzeitig über ihre Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren. So konnten diejenigen Branchen bestimmt werden, die sich besonders dynamisch entwickelten und in denen Partnerschaften gleichzeitig eine wichtige Rolle spielen. Für die zweite Phase wählte das Forschungsteam aus diesen Branchen zwei idealtypische Netzwerke. Konkret handelt es sich dabei um eine Kooperation aus der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie im Raum Wil und um ein Netzwerk von IT-Unternehmen mit Schwerpunkt in der Stadt St. Gallen. Von Juli 2001 bis März 2002 erforschte das IQB-FHS intensiv diese beiden Kooperationen. Das Ziel dabei war, Erkenntnisse für den Aufbau neuer Netzwerke zu gewinnen. Deswegen untersuchte das Team vor allem den Aufbau der Netzwerke sowie die Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit.

Absolute Häufigkeit nach Branchen von kooperierenden Mitgliedsunternehmen der IHK St. Gallen- Appenzell	Grosshandel	16	
	Detailhandel	11	
	Banken/Versicherungen	9	
	IT-Consulter	13	
	restliche Consulter	37	
	restliche Dienstleister	17	
	Metall- und Maschinenbau	45	
	Elektro	30	
	Textil	21	
	Chemie/Kunststoff	29	
	Baugewerbe, Steine und Erden	11	
	restliche Produktion	21	

2. Theorie

Seit Beginn der 90er-Jahre gewinnen Unternehmensnetzwerke an Bedeutung. Ausgelöst wurde dieser Trend durch die Globalisierung und den dadurch entstandenen Zwang zu Spitzenleistungen in jedem Unternehmensbereich. Dabei haben Kooperationen spezialisierter Firmen oft bessere Chancen als grosse Konzerne. Gleichzeitig erlauben die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die enge Verzahnung von Aktivitäten über Unternehmensgrenzen hinweg. Deswegen findet heute die Zusammenarbeit von Firmen in vielen Formen statt.

Allgemein sind Unternehmensnetzwerke Kooperationen autonomer, durch gemeinsame Werte oder Interessen verbundener Unternehmen, die untereinander durch langfristige und stabile Beziehungen von strategischer Bedeutung für die einzelnen Firmen verbunden sind.



Häufigste Ziele von Netzwerken:

- Auslagern von Geschäftsbereichen
- Kostenaufteilung (F&E/Marketing/Rechnungswesen)
- Zugang zu neuem Know-how
- Möglichkeit der Kundenakquirierung
- Möglichkeit der Nutzung gemeinsamer Vertriebskanäle

Vier verschiedene Typen von Netzwerken lassen sich unterscheiden:

1. Tauschnetzwerke: Sie bilden sich, wenn der kurzfristig ausgerichtete Austausch über den Markt beeinträchtigt ist, weil geeignete Partner nur schwer zu finden sind oder wenn Vorleistungen nicht sofort kompensiert werden. Tauschnetzwerke bestehen aus gleichberechtigten Partnern, die meist nur locker miteinander verbunden sind. Eine zentrale Organisation gibt es in der Regel nicht. Tauschnetzwerke ermöglichen es, wechselseitige Verpflichtungen über einen längeren Zeitraum auszugleichen oder Kosten für die Suche nach geeigneten Partnern zu sparen.

Ein Beispiel für ein Tauschnetzwerk ist der gemeinsame Marketingauftritt verschiedener Orte in der Tourismusbranche. In diesem Fall zahlt sich eine Vorleistung, die Mitfinanzierung der gemeinsamen Marketingaktivitäten, nur langfristig aus. Deswegen muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten lange genug in den gemeinsamen Auftritt investieren. Diese Aufgabe übernimmt das Netzwerk.

2. Lernnetzwerke: Bei diesem Typ steht der Wissensaustausch und gemeinsames Lernen im Mittelpunkt. Die Teilnehmer agieren gleichberechtigt. Ihre Kooperation erfolgt projektbezogen und ist daher zeitlich begrenzt. Diese Form der Zusammenarbeit ist meist sehr eng. Deswegen kommt es häufig zur

Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz

2. Theorie

Bildung eines Konsortiums oder zur Gründung einer separaten Gesellschaft, um Beiträge und Risiken klar zu definieren und vom Kerngeschäft der ursprünglichen Netzwerkunternehmen zu trennen.

Die Zusammenarbeit von verschiedenen IT-Unternehmen für die Entwicklung eines neuartigen Produkts ist ein Beispiel für ein Lernnetzwerk.

3. Clubs: Ziel der Clubs ist die gemeinsame Nutzung von Ressourcen der einzelnen Teilnehmer. Die Zusammenarbeit zwischen den gleichberechtigten Partnern ist meist eng. Um die Kooperation zu ermöglichen, wird der Kreis klein gehalten.

Ein Zusammenschluss in Form eines Clubs in der Ostschweiz ist COBINET. Das Netzwerk vereinigt 16 Partnerfirmen aus der Region Sarganserland.

4. Fokale Netzwerke: In diesem Fall baut ein dominantes Unternehmen ein Netzwerk mit seinen Zulieferern und Abnehmern auf. Die Zusammenarbeit ist meist sehr eng. Die operativen Beziehungen und die strategische Ausrichtung des Netzwerks bestimmt die leitende Firma. Ihre Rolle und damit die Koordination der Teilnehmer beruht auf ihrer Marktmacht.

Klassische Beispiele für fokale Netzwerke finden sich in der Automobilindustrie, wo die Zulieferer nahtlos via Just-in-Time-Logistik in die Prozesse der Hersteller integriert sind.



1. Tauschnetzwerk: Gleichberechtigte Partner, lockere Verbindung, erspart Partnersuche oder erlaubt Ausgleich wechselseitiger Verpflichtungen über längeren Zeitraum

2. Lernnetzwerk: Gleichberechtigte Partner, enge, aber zeitlich begrenzte projektbezogene Kooperation, erlaubt Teilung der Kosten und Risiken bei Neuentwicklungen

3. Club: Gleichberechtigte Partner, enge Kooperation mit hoher Zutrittsbarriere, Ziel ist die gemeinsame Nutzung von Ressourcen der einzelnen Teilnehmer

4. Fokales Netzwerk: Ein dominanter Partner, enge Kooperation mit Zulieferern und Abnehmern, dient der engeren Kundenbindung und erleichterten Kundenakquisition

2. Theorie

Neben dieser Kategorisierung hat sich die bisherige Forschung auch mit den Erfolgsfaktoren für Netzwerke befasst. Da die Koordination weder auf einer Hierarchie beruht noch durch die kurzfristige Nutzenoptimierung der Teilnehmer erreicht wird, muss eine ganze Reihe von Bedingungen erfüllt sein, soll die Zusammenarbeit funktionieren. Die wichtigen harten Erfolgsfaktoren dabei sind: Die Festlegung eines strategischen Ziels mit klarem Nutzen für die Teilnehmer, die gleichberechtigte Mitarbeit aller Beteiligten gemäss eindeutigen Spielregeln, eine zeitgemässe IT-Infrastruktur sowie die Qualitätssicherung der Netzwerkarbeit.

Von ebenso grosser Bedeutung sind die weichen Faktoren: Zunächst ist von allen Teilnehmern die Bereitschaft gefordert, zum gegenseitigen Nutzen zu kooperieren und sich auf Veränderungen einzustellen.

Die Basis einer stabilen Zusammenarbeit bilden solide soziale Beziehungen unter den Teilnehmern, die zur Identifikation mit dem Netzwerk und zur Loyalität führen. Darüber hinaus spielt bei der Koordination das Vertrauen der Teilnehmer eine grosse Rolle. Dies wird gefördert durch regelmässige offene Kommunikation sowie die Ähnlichkeit der Unternehmenskulturen, -strukturen und -strategien. Nur wenn diese Forderungen erfüllt sind, wird die Zusammenarbeit erfolgreich sein.

Andere Faktoren können zusätzlich Netzwerke gefährden: Risiken ergeben sich insbesondere aus der zunehmenden Anzahl von Beteiligten. Je mehr Unternehmen dabei sind, desto schwieriger wird die Kontrolle. Ein weiterer Risikofaktor sind Umweltveränderungen, die eine Anpassung erfordern. Schliesslich können auch im Verlauf Interessenunterschiede auftauchen, die zum Ende der Zusammenarbeit führen.

Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz

3. Fallstudie 1

Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie, Region Wil

Die Initiative zu diesem Netzwerk ging von einem Elektronikunternehmen in der Region Wil aus. Die Firma mit 28 Mitarbeitern weitete laufend ihr Tätigkeitsgebiet aus. Dafür baute sie jedoch keine eigenen Ressourcen auf, sondern entschied sich für die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen und die Kooperationen mit Spezialisten. Das Elektronikunternehmen gründete ein fokales Netzwerk mit acht engeren und vier weniger engen Partnern auf der Zulieferseite, die nicht nur mit der Gründerfirma, sondern – angeregt von ihr – auch untereinander in Geschäftsbeziehungen stehen. 80 Prozent seines Auftragsvolumens gibt das fokale Unternehmen heute an die Netzwerkfirmen weiter. Vier der engeren Partner sind dabei von besonderer Bedeutung, denn sie liefern Spezialitäten, die kaum ersetzt werden können. Auf der anderen Seite betonen auch die Zulieferer, dass die Kooperation entscheidend für ihren Geschäftsverlauf ist. Ihre Motivation für die Zusammenarbeit liegt vor allem in der engeren Kundenbindung. Dies bedeutet eine besser planbare und gleichmässige Auslastung. Hinzu kommt die Kostenteilung bei Neuentwicklungen.

Die Zusammenarbeit der engeren Partner mit dem fokalen Unternehmen beruht auf mündlichen Absprachen. Eine Ausnahme bildet nur die gemeinsame Entwicklung von Elektronik. In diesen Fällen schliessen die Beteiligten Verträge ab, wobei die zentrale Firma jeweils die Rechte an der Neuentwicklung erwirbt. Wegen der wichtigen Rolle informeller Koordination sehen die Netzwerkmitglieder vor allem weiche Faktoren als Erfolgsbedingungen. Die eng miteinander verbundenen Partner nennen in erster Linie gegenseitiges Vertrauen als unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren des Netzwerks. Ein gravierender Vertrauensbruch, etwa die Konkurrenzierung durch einen Partner, wäre deswegen ein Grund, die Zusammenarbeit zu beenden. Als Basis des Vertrauens gelten bestehende soziale Beziehungen sowie räumliche Nähe und eine gemeinsame Wertekultur. Als Ergänzung zu diesen entscheidenden weichen Faktoren sehen einzelne Teilnehmer klare Spielregeln bei der Zusammenarbeit, Einflussmöglichkeiten aller Beteiligten und eine IT-Infrastruktur auf dem aktuellen Stand der Technik als Erfolgsfaktoren.

Fallstudie 1

Die Zusammenarbeit bewährt sich in der Praxis: Die angestrebten Vorteile werden erreicht, zudem entsteht Zusatznutzen etwa in Form eines einfacheren Zugangs zu Know-how und der Verringerung und Vermeidung von Fehlerquellen. Durch diese Vorzüge wird die stärkere Abhängigkeit der Teilnehmer voneinander aufgewogen. Die Zufriedenheit ist gross: Sämtliche Teilnehmer würden sich vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen auch heute wieder an einem Netzwerk beteiligen. Einige der Unternehmen suchen bereits aktiv nach neuen Zusammenschlüssen. Das bestehende Netzwerk soll zudem vertieft werden. Die zentrale Firma kann sich auch eine Erweiterung mit neuen Partnern und sogar eine finanzielle Beteiligung an ihren Zulieferern vorstellen.



Kernpunkte der Fallstudie

- 80 Prozent seines Auftragsvolumens gibt das fokale Unternehmen heute an die Netzwerkfirmen weiter
- Wegen der wichtigen Rolle informeller Koordination sehen die Netzwerkmitglieder vor allem weiche Faktoren als Erfolgsbedingungen
- Die Zufriedenheit ist gross: Sämtliche Teilnehmer würden sich vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen auch heute wieder an einem Netzwerk beteiligen

Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz

4. Fallstudie 2

Informationstechnologie, St. Gallen

Ansatzpunkt zur Analyse dieses Netzwerks ist ein St. Galler Informatikdienstleister, der aus der Aufspaltung eines grösseren Unternehmens entstanden ist. Dadurch konnte sich die Firma stärker fokussieren. Gleichzeitig verlor sie jedoch den Zugriff auf personelle und finanzielle Ressourcen. Allein konnte sie deswegen weder umfassendes Know-how noch eine breite Angebotspalette ständig auf dem neuesten Stand halten. Als Lösung des Problems baute das Unternehmen ein Lernnetzwerk mit fünf weiteren Firmen aus der Informatikbranche auf. Das Netzwerk ist sehr komplex, da alle Beteiligten untereinander direkte Kooperationsbeziehungen aufgebaut haben. Zudem ist jeder Teilnehmer Knotenpunkt weiterer kleinerer Lernnetzwerke.

Die Kooperationen sind für alle Unternehmen von grosser Bedeutung. Das Gründerunternehmen generiert mittlerweile 40 Prozent seines Umsatzes in der Zusammenarbeit mit seinen Partnern. Die weiteren beteiligten Firmen kommen auf eine Quote zwischen einem Viertel und der Hälfte, die sie insgesamt in verschiedenen Netzwerken erzielen. Alle Teilnehmer messen den Kooperationen deswegen eine sehr hohe Bedeutung für ihre Geschäftstätigkeit bei.

Die beteiligten Unternehmen sind vor allem von ihrer Grösse her sehr unterschiedlich. Der kleinste Partner hat fünf Mitarbeiter, die grösste teilnehmende Firma ist die Schweizer Niederlassung eines international führenden Hard- und Softwareanbieters. Dennoch können alle Beteiligten profitieren: Während die kleineren Mitglieder Spezialprodukte vertreiben und durch die Unterstützung ihrer Partner als Gesamtanbieter auftreten können, erhalten die grösseren Unternehmen Zugang zu spezialisierten Vertriebskanälen. Sie verbessern damit auch ihre Kenntnisse dieser Märkte, während die kleineren Firmen das Renommee der etablierten für sich nutzen. Zusätzlich entwickeln einige Unternehmen miteinander Software. Sie können auf diese Weise die Entwicklungskosten für die Lösungen und die Marktrisiken teilen.

Fallstudie 2

Die Koordination zwischen den Beteiligten beruht im Wesentlichen auf Verträgen und darüber hinaus auch auf schriftlich fixierten mündlichen Absprachen. Dies ändert jedoch nichts daran, dass die Teilnehmer auch in diesem Fall Vertrauen als die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren des Netzwerks nennen. Darüber hinaus verlangen die Beteiligten von ihren Partnern spezifisches Branchen- und Fachwissen. Je nachdem, welche Rolle der Partner spielt, soll er eher technische Kompetenz oder eine gründliche Kenntnis des Markts haben. Wer diese Voraussetzungen nicht erfüllt, wird ersetzt.

Das bestehende Netzwerk wird von den Teilnehmern positiv bewertet, drei der sechs beteiligten Firmen können sich eine Vertiefung der Zusammenarbeit vorstellen. Darüber hinaus streben vier Unternehmen eine stärkere Vernetzung an und suchen derzeit gezielt nach geeigneten Firmen für neue Partnerschaften.



Kernpunkte der Fallstudie

- Alle Teilnehmer messen den Kooperationen eine sehr hohe Bedeutung für ihre Geschäftstätigkeit bei
- Obwohl sehr grosse und sehr kleine Unternehmen am Netzwerk beteiligt sind, profitieren alle Teilnehmer von der Zusammenarbeit
- Trotz grosser Bedeutung schriftlicher Abmachungen bezeichnen die Partner Vertrauen als die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren des Netzwerks
- Das bestehende Netzwerk wird von den Teilnehmern positiv bewertet

Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz

5. Vergleich der Fallstudien

Der Ausgangspunkt bei beiden Netzwerken war ein hochspezialisiertes Unternehmen, das mit Hilfe von Partnern ein breites Angebotsportfolio realisieren wollte. Auch die Motive der anderen Beteiligten ähneln sich stark. Ihnen geht es vor allem um Kundenbindung beziehungsweise Kundenakquisition und zusätzlich um die Verteilung von Kosten und Risiken bei Neuentwicklungen. Zudem ist auch die Bedeutung der Zusammenarbeit in beiden Fällen für die Unternehmen sehr gross.

Von der Struktur her unterscheiden sich die beiden Netzwerke deutlich. Während in der ersten Fallstudie mit dem Wiler Elektronikunternehmen ein dominanter Partner erkennbar ist, sind die Informatikfirmen für die Zusammenarbeit eher gleich wichtig. Damit ist zwar ein zentrales Merkmal von Lernnetzwerken erfüllt. Da aber der Zugang zu neuem Know-how nur eine untergeordnete Rolle spielt, handelt es sich im Fall der Kooperation der IT-Firmen nicht um ein von der Theorie beschriebenes typisches Lernnetzwerk.

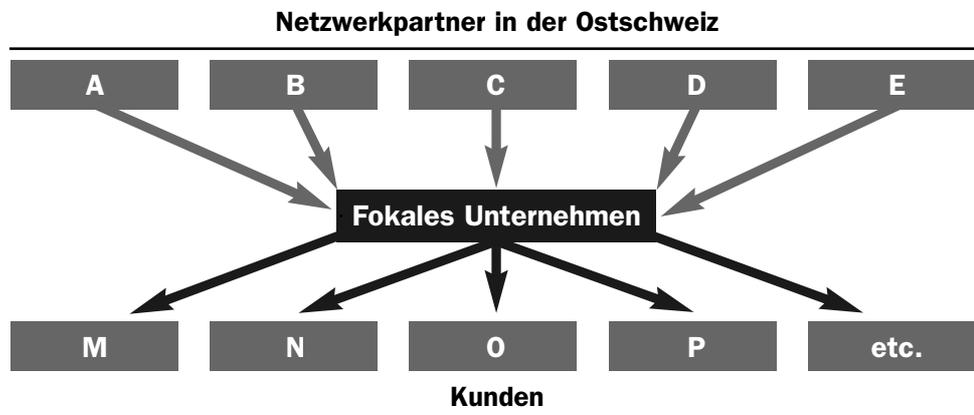
Ein klarer Unterschied zwischen den Kooperationen besteht in der Intensität der Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit der Informatikfirmen ist wesentlich lockerer und damit dem einfachen Austausch über den Markt ähnlicher. Die Mitglieder sind geografisch relativ weit voneinander entfernt und auch von der Unternehmensgrösse her sehr unterschiedlich. Deswegen spielt die Absicherung über Verträge eine grössere Rolle, und gleichzeitig werden klarere harte Anforderungen an die Partner gestellt. Das Netzwerk im Elektronikbereich baut dagegen auf bestehenden sozialen Beziehungen auf. Die einzelnen Beiträge werden mit Hilfe mündlicher Absprachen koordiniert. Deswegen sind die harten Erfolgsfaktoren hier von geringerer Bedeutung als beim anderen Beispiel. Gleichzeitig generieren die Beteiligten einen grösseren Anteil ihrer Umsätze im Netzwerk, während beim Fallbeispiel aus der Informatikbranche die Firmen in mehreren Netzwerken verankert sind. Insgesamt hat dies zur Folge, dass die Kooperation des ersten Fallbeispiels stabiler erscheint als die des zweiten.



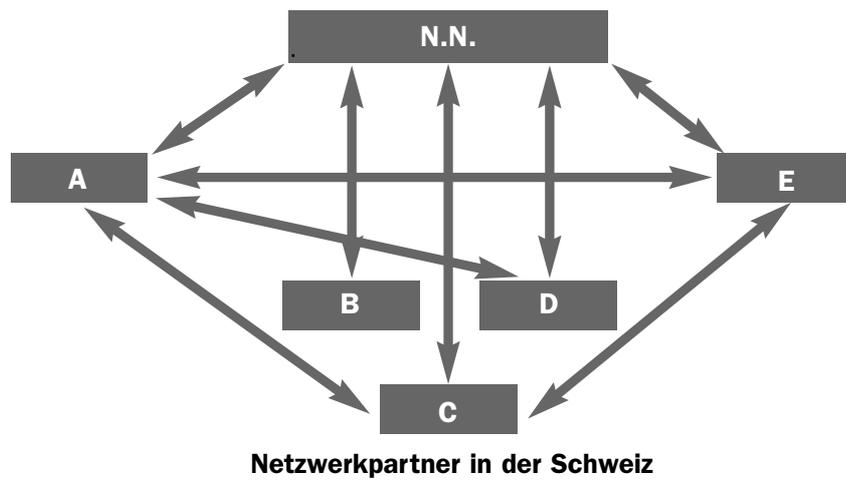
Kernpunkte des Vergleichs

- Die Motive der Teilnehmer ähneln sich
- Die Zusammenarbeit der Informatikfirmen ist wesentlich lockerer und damit dem einfachen Austausch über den Markt ähnlicher

Vergleich der Fallstudien



Fallstudie 1 Fokales Netzwerk: Im Zentrum steht ein Unternehmen, das Beziehungen zu den Netzwerkpartnern auf Kunden- und auf Lieferantenseite unterhält



Fallstudie 2 Lernnetzwerk: Die meisten Netzwerkpartner unterhalten direkte, wechselseitige Beziehungen zueinander

Zwei Unternehmensnetzwerke in der Ostschweiz

6. Forderungen der Netzwerkpartner

Die befragten Netzwerkunternehmen und die Mitglieder der IHK St. Gallen-Appenzell wünschen sich von Institutionen wie der Handelskammer und dem Amt für Wirtschaft des Kantons St. Gallen Unterstützung vor allem beim Aufbau von Netzwerken. Viele Firmen regten die Lancierung einer Internet-Plattform an, auf der sich kooperationswillige Unternehmen mit ihren Kompetenzen und Vorschlägen für gemeinsame Projekte darstellen können. Zusätzlich forderten die Umfrageteilnehmer auch Treffen zum Kennenlernen potenzieller Partner. Informationsbedarf, den die Institutionen decken könnten, sehen die Befragten darüber hinaus bei praktischen und juristischen Fragen. Auf speziellen Veranstaltungen könnten Erfahrungen mit bestehenden Netzwerken geschildert werden, so dass interessierte Unternehmen wissen, worauf sie bei der Auswahl von Partnern und der Planung von Kooperation besonders achten müssen.



Die zentralen Forderungen

- Internet-Plattform und Treffen für die Suche nach Partnern
- Informationen über juristische Fragen
- Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch

7. Zusammenfassung

In einigen Regionen und Branchen in der Ostschweiz sind Unternehmensnetzwerke bereits Alltag. Vor allem die Fallstudie aus dem Informatikbereich zeigte die starke Verankerung der Firmen in verschiedenen Kooperationen. Doch auch dort, wo sich die Zusammenarbeit noch nicht durchgesetzt hat, ist das Interesse am Thema hoch. Daher wünschten sehr viele Mitglieder der IHK Informationen über mögliche Partner und den optimalen Aufbau von Netzwerken. Insofern traf die Empfehlung der Bildungsinitiative der IHK, eine Studie zur Arbeitsweise und zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmensnetzwerken durchzuführen, ein Bedürfnis der Unternehmer in der Ostschweiz.

Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist die hohe Bedeutung, die die Kooperationen für den Geschäftsgang ihrer Mitglieder haben. Im untersuchten Netzwerk in der Elektronikindustrie reicht das zentrale Unternehmen 80 Prozent seines Auftragsvolumens an die Partner weiter. Sein Vorteil daran besteht vor allem in der Möglichkeit, trotz hochgradiger Spezialisierung in mehreren Gebieten aktiv zu sein. Seine Partner können auf der anderen Seite von den Verkaufserfolgen der zentralen Firma profitieren. Kundenbindung und die Akquisition von Neukunden ist auch beim zweiten untersuchten Netzwerk das wichtigste Motiv für die Teilnahme. Hinzu kommt bei einigen Beteiligten die Teilung der Kosten von Neuentwicklungen.

Als der entscheidende Erfolgsfaktor hat sich bei beiden Kooperationen das gegenseitige Vertrauen der Teilnehmer herausgestellt. Ein Vertrauensbruch eines Netzwerkmitglieds ist für fast alle befragten Unternehmen ein Grund, die Zusammenarbeit zu beenden. Harte Erfolgsfaktoren hängen von den Rollen ab, die die einzelnen Partner in der Kooperation spielen. Im Allgemeinen werden Netzwerke dann gut funktionieren, wenn sich die einzelnen Firmen beim Know-how und ihrem Zugang zu verschiedenen Marktsegmenten ergänzen.

Erfolgsfaktoren

Harte Faktoren

- Klar festgelegte Spielregeln
- Gleichberechtigung der Partner
- Unabhängigkeit von jeglicher Fremdbestimmung
- Moderne IT-Strukturen
- Kritische Bewertung durch NW-Partner

Weiche Faktoren

- Gegenseitiges Vertrauen
- Gemeinsame Wertekultur
- Bindungsfähigkeit
- Gegenseitigkeit
- Bereitschaft, eigene Handlungsfähigkeit freiwillig einzuschränken
- Identifikation
- Loyalität

Risikofaktoren

- Fehlen der aufgezeigten Erfolgsfaktoren
- Hohe oder steigende Anzahl von NW-Teilnehmern
- Anpassungsprobleme der NW-Strategie an sich ändernde Umweltbedingungen
- Kohärenzprobleme zwischen den NW-Teilnehmern

Vier Netzwerke aus der Ostschweiz stellen sich vor

Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee

Die Virtuelle Fabrik ist eine Interessengemeinschaft von aktuell 28 verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Firmenleistungen. Die einzelnen Mitglieder sind voneinander unabhängig und bearbeiten ihre Märkte und Kunden selbständig. Die Virtuelle Fabrik bietet ihren Kunden zusätzliche Leistungen an.

Die erforderlichen Kernkompetenzen der einzelnen Partner werden spezifisch für die Anforderungen des Kunden gebündelt. Die verantwortlichen Partner stehen als Garant für Preis, Termin und Qualität, vom Einzelteil über die Baugruppe bis zum System.

Kontakt:

Dr. Kai Millarg
Netzwerkcoach
**Virtuelle Fabrik
Euregio Bodensee**
Lerchenfeldstr. 5
CH-9014 St. Gallen
Tel: +41-71-274 71 91
Fax: +41-71-274 71 89
Web: virtuelle-fabrik.com
Email: kai.millarg@synact.com

Damit der Kunde in seiner Nähe den kompetenten Partner findet, bestehen heute vier regionale Virtuelle Fabriken in den Regionen Euregio Bodensee, Nordwest-Schweiz, Baden-Württemberg und Rhein Ruhr. Jedes Netzwerk ist autonom, arbeitet aber nach dem gleichen Konzept mit den gleichen Regeln. Über persönliche Kontakte und eine moderne Internet-Plattform sind die Unternehmer in den Virtuellen Fabriken miteinander verbunden – so funktioniert das Zusammenspiel.

Die Virtuelle Fabrik hat sich zum Ziel gesetzt, das führende Unternehmensnetzwerk für die optimale Nutzung von produktionstechnischem Know-how zu werden.

Produktions- und Technologieverbund Ostschweiz (PTV)

Im Produktions- und Technologieverbund Ostschweiz (PTV) haben sich zwölf mittelständische Industrieunternehmen mit insgesamt rund siebenhundert Mitarbeitern zusammengeschlossen. Gemeinsames Ziel ist die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch engere Zusammenarbeit in den Bereichen Marketing/Werbung, technischen und wirtschaftlichen Informationsaustausch sowie die gegenseitige Unterstützung in der Produktion. Der Verbund ist organisiert als Verein mit den Organen Mitgliederversammlung und Vorstand. Er wird unterstützt durch einen Beirat, dem kompetente Persönlichkeiten angehören aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft.

Kontakt:

**Produktions- und
Technologieverbund
Ostschweiz (PTV)**
Postfach 462
Werkstrasse 7
9434 Au SG
Tel: +41-71-747 51 50
Fax: +41-71-747 51 61
Web: www.ptv-o.com

Eine im Auftrag des PTV erarbeitete Studie hat ergeben, dass alle Mitglieder die Mitwirkungsmöglichkeiten sehr positiv einschätzen. Ein professioneller Marktauftritt, die Gewinnung neuer, insbesondere ausländischer Kunden sowie die Abwicklung von Produktionsaufträgen unter dem Label PTV würden eine andere oder eine zusätzliche Organisation erfordern. Zurzeit werden intensive Überlegungen in dieser Richtung getätigt.

POOL Ostschweiz/Rheintal

Der vor vier Jahren gegründete Pool Ostschweiz/Rheintal ist eine selbständige Organisation aus dem Zusammenschluss von 13 eigenständigen Firmen in der Ostschweiz und dem Rheintal beiderseits des Rheins. Das oberste Ziel ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern eine optimale Auslastung der Produktionskapazitäten und des Spezialisten-Know-hows. Zu den Kunden zählen Unternehmen aus praktisch allen Branchen der produzierenden und verarbeitenden Industrie.

Als ebenso wichtig wie die Akquisition von externen Aufträgen erachten die Mitglieder des Pools die interne Kooperation zwischen den Mitgliedern. In einer Zeit, da immer mehr Fertigungsaufträge in Billiglohnländer, namentlich in Mittel- und Osteuropa abwandern, gehört es zu den Zielen des Pools, diese Aufträge in der Region zu halten. Die Poolmitglieder, die bei anderen Unternehmen aus dem Verbund «sourcen», profitieren dabei von den gleichen Vorteilen wie die externen Kunden: Tiefere Kosten dank optimaler Auslastung der Produktionsressourcen.

Der Pool bietet durch die optimale Verbindung von ausgewählten Unternehmen Kapazitäten in folgenden Bereichen an:

- Ingenieurbüro
- Giesserei
- Rohmateriallieferant
- Mechanische Fertigung
- Steuerungsbau
- Blechbearbeitung
- Anlagenbau
- Kunststoffherstellung
- Zahnräder- und Getriebebau
- Montagen
- Produktions-Support
- Industrielackierung
- Wärmebehandlung

Kontakt:

Brigitte Gauderon

POOL Ostschweiz/Rheintal

Obere Galserschstrasse 6

8890 Flums

Tel/Fax: +41-81-733 38 00

Mobil: +41-79 610 27 12

brigitte.gauderon@gauderon.ch

Der Pool übernimmt einzelne Prozessschritte der Produktion sowie die Herstellung von Baugruppen und Subsystemen. Die Herstellung erfolgt immer in der Region Ostschweiz/Rheintal.

COBINET AG

Der 1996 gegründete Firmenverbund Cobinet umfasst 16 Unternehmen – darunter Einmannbetriebe und Unternehmen wie die Melser Wiftech, die über 100 Mitarbeiter beschäftigt. Cobinet fertigt industrielle Baugruppen für nationale und internationale Kunden aus den Bereichen Apparateherstellung, Stahlbau und Automobilindustrie. Die Kompetenzen reichen vom Engineering über die mechanische und elektronische Fertigung bis hin zur Montage und zum Versand.

Kontakt:

Jürg Stopp

COBINET AG

Postfach

CH-7320 Sargans

Web: cobinet.ch

Email: coach@cobinet.ch

Seit dem 24. 6. 2002 firmiert Cobinet als Aktiengesellschaft mit einem offiziellen Geschäftsführer in der Person von Jürg Stopp. Stopps Aufgaben für die Zukunft bestehen darin, den Namen Cobinet als Marke zu positionieren und die Kompetenzen des Verbundes gezielt zu erweitern.

Das Leistungsportfolio der vier Projektträger

Amt für Wirtschaft, Volkswirtschaftsdepartement des Kantons St. Gallen

Das Amt für Wirtschaft bildet ein Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum zur Förderung der Wirtschaft im Kanton St. Gallen. Die Amtsleitung befasst sich mit der Betreuung von Unternehmen, der Stabführung in kantonalen, nationalen und internationalen Gremien, der Mitwirkung beim Aufbau und der Pflege grenzüberschreitender Kontakte zu Wirtschaftsverbänden und Staatsstellen sowie der Koordination und Unterstützung von Verbundprojekten. Der Abteilung Arbeitsinspektorat obliegt die Beratung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben in den Bereichen Gesundheitsvorsorge, Arbeitssicherheit sowie Arbeits- und Ruhezeiten, die Erteilung von Plan- und Betriebsbewilligungen sowie die Genehmigung von Betriebsordnungen und Arbeitszeitbewilligungen. Die Abteilung Ausländer/Gewerbe befasst sich mit der arbeitsmarktlichen Prüfung von Gesuchen um Stellenantritte und Stellenwechsel von kontrollpflichtigen ausländischen Personen sowie mit der Bewilligung zur Ausübung einer selbständigen Erwerbstätigkeit. Des Weiteren obliegt ihr der Vollzug von Erlassen in den Bereichen Ladenschluss, Kinowirtschaft, Handelsreisende, Wandergewerbe, Gastronomie, Preisüberwachung und Preisbekanntgabe sowie die Koordination des Eichwesens.

Die Abteilung Wirtschaftsförderung sorgt für die Beratung im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen, Expansionsvorhaben, Wohnsitznahme, Steuern, Finanzierung, Immobilien und Personalrekrutierung. Im Weiteren werden Projekte im Zusammenhang mit Investitionshilfe für Berggebiete, Tourismusförderung und landwirtschaftlichem Regionalmarketing begleitet.

Homepage:
www.sg.ch/wirtschaft
www.wifsg.ch

IHK St. Gallen-Appenzell

Die IHK setzt sich zum Ziel, die Interessen der Industrie, des Handels und der Dienstleistungsunternehmen zu fördern.

Die IHK

- setzt sich gegenüber Staat und Öffentlichkeit für eine liberale und offene Marktwirtschaft ein
- unterstützt die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedunternehmen
- stärkt das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmer gegenüber der Öffentlichkeit und der Umwelt.

Unter anderem fördert die IHK Netzwerke auf folgende Weise:

- Kooperationsvermittlungen
- Erfahrungsaustausch im Rahmen von IHK-Foren
- Sie ist Swissfirms (Unternehmer-Plattform der schweizerischen Handelskammern) angeschlossen

Damit diese Ziele im ganzen Einzugsgebiet erreicht werden, arbeitet die IHK mit den lokalen, regionalen und kantonalen Arbeitgeberverbänden und Wirtschaftsorganisationen sowie den Spitzenorganisationen der Wirtschaft auf eidgenössischer Ebene eng zusammen.

Homepage:
www.ihk.ch
Kostenlose
Informationsplattform,
die nützliche Checklisten und
Informationsblätter
zum Herunterladen
zur Verfügung stellt sowie
Kursausschreibungen, Daten
zu Informationsveranstaltungen
und Kontaktadressen
umfasst.

EMPA Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt

Die EMPA ist die multidisziplinäre Forschungsinstitution für nachhaltige Material- und Systemtechnik. Sie gehört zum ETH-Bereich und ist für die Ostschweizer Unternehmen Anlaufstelle in diesem Bereich.

Mit ihren fünf Departementen löst sie als unabhängige und neutrale Einrichtung Probleme technisch-wissenschaftlicher Natur. Die Bezeichnungen der Departemente lauten: Moderne Materialien, ihre Oberflächen und Grenzflächen; Materialien und Systeme für das Bau- und Ingenieurwesen; Materialien und Systeme zum Schutz und Wohlbefinden des menschlichen Körpers; Informations-, Zuverlässigkeits- und Simulationstechnik; Mobilität und Umwelt.

Zu den Anspruchsgruppen der Einrichtung gehören Wirtschaft und Gesellschaft, Hochschulen sowie die öffentliche Hand. Die EMPA verknüpft zielgerichtete anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung mit hochwertigen Dienstleistungen. Der Wissenstransfer wird durch Weiterbildungsveranstaltungen, der Technologietransfer in die Wirtschaft durch gemeinsame Projekte sowie durch das TEBO gefördert und unterstützt.

Homepages: **www.empa.ch**
www.tebo.ch
www.transfer.ch
www.technologietransfer.ch
www.swissparks.ch

Das Technologiezentrum TEBO an der EMPA fördert den Wissens- und Technologietransfer in der Euregio Bodensee. Unter anderem bietet das Zentrum Jungunternehmen eine technologieorientierte Business-Umgebung an. Die Netzwerkbildung zwischen Unternehmen unterstützt es durch seinen Apparatepool, die Patentinformationsstelle und die Website Transfer-Online. Das TEBO ist Mitglied im Club der Schweizer Technoparks SwissParks.ch.

OBT AG, St. Gallen

Die Herausforderungen, die an Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie an öffentliche Unternehmen gestellt werden, sind uns bekannt. Wir richten daher unsere Dienstleistungen konsequent auf deren Bedürfnisse aus. Mit den OBT-Spezialisten in unserem Netzwerk (KMU-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Öffentliche Unternehmen, Informatik und Steuern/Recht) sind wir in der Lage, auch für komplexe Aufgaben innert kürzester Zeit praxisorientierte Lösungen zu liefern. Die OBT verfügt über ein weit verzweigtes Niederlassungsnetz mit über 300 Mitarbeitern, um möglichst nahe beim Kunden zu sein. Mit verschiedenen Informationsanlässen und Unternehmerapéros bietet die OBT eine Kommunikations- und Kontaktplattform für KMU. Mit den hauseigenen Kundenzeitschriften KMU Praxis und Gemeinde Praxis haben innovative KMU die Möglichkeit, sich einer grösseren Öffentlichkeit zu präsentieren und vorzustellen. Durch das grosse, vielschichtige Kundennetz und die Betreuung mehrerer Erfahrungsgruppen (ErfA) in den unterschiedlichsten Bereichen können Kontakte branchenübergreifend hergestellt werden.

Homepage: **www.obt.ch**
Auf der Homepage der OBT AG finden sich nützliche Informationsveranstaltungen und Kontaktadressen sowie eine An- und Verkaufsplattform für KMU. Mit Checklisten zum Herunterladen.

Weiterführende Informationsangebote im Internet

Bedürfnis

Veröffentlichung von Leistungsprofilen von Ostschweizer Unternehmen

Informationsplattform und Anlaufstelle für kooperationswillige Unternehmen

Unterstützung und Hilfestellung bei der Bearbeitung von spezifischen Problemen

Angebote

www.swissfirms.ch

Unternehmer-Plattform der schweizerischen Handelskammern mit rund 12'000 Firmenprofilen. Die Suche nach Firmeninformationen kann nach Ort und Branche definiert werden, die Kosten für die Beschaffung richten sich nach Art und Anzahl der Informationen.

www.hkbb.ch

Kontaktbörse der schweizerischen Handelskammern. Sie vermittelt Kooperationen in den Bereichen Zulieferung, Technische Zusammenarbeit, Vertrieb und Kapitalbeteiligungen. Anzeigen können über die zuständigen Handelskammern aufgegeben werden. Die Veröffentlichung ist für IHK-Mitglieder gratis.

www.bobi.de

Firmendatenbank der Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben. Sie vermittelt Adressen mit dem Ziel der Förderung von Geschäftsabschlüssen. Die Aufnahme in die Datenbank ist kostenlos.

www.dach.org

Firmendatenbank von Wirtschaftsförderungen und Kammern beidseits des Rheins. Sie enthält Informationen aus den verschiedensten Branchen zu Unternehmen allgemein und zu Produkten oder Dienstleistungen im Speziellen. Die Benützung ist kostenlos.

www.transfer.ch

Datenbank des Technologiezentrums für die Euregio Bodensee TEBO, die einerseits Informationen zu Kontaktstellen für Firmendatenbanken, Kooperationsbörsen und andere Bereiche, andererseits individuelle Lösungen bei Problemen in Produktion und Forschung sowie Entwicklung zur Verfügung stellt. Die Benützung ist kostenlos, die einzelnen Dienstleistungen werden verrechnet.

www.unets.org

Informationsdatenbank des Projekts u.nets der Universität St. Gallen sowie der Fachhochschulen Vorarlberg und Liechtenstein. Die Datenbank liefert Informationen zu Veranstaltungen und Kontaktadressen zu Unternehmensnetzwerken. Ihre Benützung ist kostenlos.

www.osec.ch

Unterstützung von Unternehmen beim Aufbau von internationalen Geschäftsbeziehungen.

www.bodensee-wirtschaft.org

Förderung von Kooperationen zwischen Technologieunternehmen im Bodenseeraum. Jährliches Kooperationstreffen an der Technologiemesse «Intertech Bodensee».

www.swissparks.ch

Club der Schweizer Technologieparks und Gründerzentren.

Symposium-Report: Mehr Erfolg dank Unternehmensnetzwerken

Am 13. November 2002 fand in Wil das IHK-Symposium «Die Ostschweiz – ein guter Boden für Unternehmensnetzwerke» statt.

Die Bildung von Netzwerken zwischen verschiedenen Partnern zur Erreichung von selbst gesteckten Zielen ist keine Neuverfindung der Moderne. Trotzdem: Firmennetzwerke sind nicht zuletzt durch die immer stärkere Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft aktueller denn je. Und dafür ist die Ostschweiz ohne Zweifel ein guter Boden, zumal die Region dank Initiativen der Universität St. Gallen in den 90er-Jahren punkto Netzwerkbildung in der Schweiz eine Pionierrolle übernommen hat.

Mehr als die Hälfte aller Ostschweizer Unternehmen sind in den letzten drei Jahren Innovationskooperationen eingegangen. Dies die Quintessenz der vorliegenden Studie zu den Unternehmensnetzwerken in der Ostschweiz von Professor Fritz Forrer vom Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft in St. Gallen.

Der hohe Anteil ist nicht überraschend, wie eine Rückblende auf die vergangenen zwölf Jahre von Regierungsrat Josef Keller ergab. So nahm bereits 1990 der «CIM-Bildungs- und Technologieverbund Ostschweiz und Fürstentum Liechtenstein (CVO)» seine Tätigkeit auf. 1995 wurde die Internetplattform «electronic mall bodensee» aufgeschaltet. Im gleichen Jahr wurde die «Virtuelle Fabrik» initiiert. Vor drei Jahren wurde zusammen mit «Bayern Innovativ» das Automobilzulieferer-Forum gegründet. Und der Kanton St. Gallen organisiert zudem seit einiger Zeit Gemeinschaftsstände für einheimische Firmen an internationalen Messen wie Allgäu-Tech, Intertech oder Hannover Messe.

Erfolgsfaktor: Netzwerk-Management

Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich, dass die meisten Firmennetzwerke nicht aus heiterem Himmel entstehen, sondern gerade bei länder- und branchenübergreifenden Kooperationen von dritter Seite initiiert werden müssen. Das war bei der «Virtuellen Fabrik» nicht anders. Initiantin war die Universität St. Gallen. «Heute arbeiten über 100 Unternehmen in der Virtuellen Fabrik zusammen», kommentierte Stephan Eisen, der mit der Synact GmbH eine Managementgesellschaft für die Betreuung von Firmennetzwerken schuf. Gemäss seinen Erfahrungen muss ein Kooperationsnetzwerk von Firmen nicht nur angestossen werden, sondern für den erfolgreichen Betrieb braucht es auch eine professionelle Führung.

Symposium-Report: Mehr Erfolg dank Unternehmensnetzwerken

«Ohne Treiber funktioniert kein Netzwerk», war denn auch das Fazit von Professor Urs Füglistaller vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft der Universität St. Gallen. Weiter benötige jede Art von Kooperation eindeutige Regeln, gegenseitiges Vertrauen und die Bereitschaft jedes Teilnehmers, sein Know-how in die Kooperation einzubringen. Damit wird klar, dass Netzwerke nicht einfach gegen den Willen von Betroffenen implantiert werden können. Gerade wenn die Initiative nicht von den Unternehmern selber ausgeht, wird für den Aufbau eines Netzwerkes genügend Zeit benötigt. Die teilnehmenden Firmen müssen sich zuerst gegenseitig kennen lernen und mit ihren künftigen Partnern Erfahrungen machen, damit sie sich letztlich gegenseitig auch vertrauen.

«Wir haben ein grenzüberschreitendes Netzwerk innerhalb sechs Monaten installiert», erklärte Professor Fritz Fahrni vom Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. u.nets, wie das Kooperationsnetzwerk im Dreiländereck Österreich, Liechtenstein und Schweiz heisst, basiert auf einer Initiative der Fachhochschulen Vorarlberg und Liechtenstein sowie der Universität St. Gallen. Über den Erfolg von u.nets konnte Fahrni noch keinen abschliessenden Kommentar abgeben. Aber er ist überzeugt, dass über u.nets letztlich die Innovationskraft der teilnehmenden Klein- und Mittelunternehmen gesteigert sowie deren Wertschöpfung aktiv erhöht werden können. Aber auch Fahrni wies darauf hin, dass dafür das Netzwerk aktiv betreut werden muss, sonst «nimmt der Nutzen ab».

Wettbewerber unerwünscht

Die einzige Kooperationsform, die automatisch von Anfang an gezielt geführt wird, sind so genannte fokale Netzwerke eines Lead-Unternehmens, das seine Zulieferer in seine Aktivitäten eng einbindet. Ein typisches Beispiel ist die Firma Gorba AG aus Oberbüren, die weltweit Fahrgastinformationssysteme für den öffentlichen Verkehr entwickelt und vertreibt. «Wir verfügen über eine geringe Fertigungstiefe und sind auf ein breites Netz von Zulieferanten angewiesen», führte Gorba-Geschäftsleiter Daniel Fäh aus.

Gorba hat das Netzwerk im Griff. Nicht zuletzt weil Fäh klare Bedingungen für die Teilnahme setzte. So darf der einzelne Zulieferer sein Domizil nicht weiter als eine Stunde Fahrzeit entfernt haben; der Chef muss die gleiche Sprache sprechen, und Fäh will ihn persönlich kennen; der Zulieferbetrieb muss in seinem Gebiet und in den angewandten Technologien führend sein; schliesslich darf es sich beim Zulieferer nicht um einen Wettbewerber handeln.

Die Konkurrenzsituation unter Netzwerkpartnern ist denn auch ein zentraler Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen entscheidet. Diese Angst vieler Firmenleitungen, dass bei engen Kooperationen Geschäftsgeheimnisse ausgeplaudert werden, ist nicht unbegründet.

Profiteure besser einbinden

Zu schaffen macht funktionierenden Netzwerken aber auch die Tatsache, dass sich nicht jedes Unternehmen gleich in die Kooperation einbringt. «Es gibt Firmen, die wollen nur profitieren», brachte es denn auch Rudolf Alther, Präsident des Produktions- und Technologieverbands Ostschweiz PTV, auf den Punkt. Er wies pointiert darauf hin, dass ein Kooperationsnetzwerk langfristig nur bestehen kann, wenn alle Firmen am gleichen Strick ziehen und bereit sind, auch selber Know-how und Beziehungen ins Netzwerk einzubringen.

Als grössten Mangel bezeichnet Alther die Tatsache, dass der PTV mit seinen zwölf Mitgliederfirmen über keine Koordinationsstelle zur Abwicklung von Aufträgen verfügt. Deshalb glaubt er: «Für mehr Durchschlagskraft werden wir früher oder später den PTV zu einer Aktiengesellschaft umformieren.»

Marketing-Maschine

Ein ganz anderes Netzwerk präsentierte Domenico Alexakis von Zurich MedNet, das eine Katalysatorfunktion übernimmt, gezielt den Wirtschaftsstandort Schweiz vertritt und als Marketing-Maschine agiert. In die web-basierte Allianz sind 400 Unternehmen integriert, 40 Universitäten und Fachhochschulen, 300 Forschungsgruppen, Labors, Technologietransferstellen, Technoparks und Gründerzentren. Das Netzwerk ist nicht nur national, sondern auch international aktiv und kooperiert mit dem Webportal Medtech und Biotech der Universität Minnesota. Seine Durchschlagskraft verdankt Zurich MedNet eindeutig der professionellen Führung.

In den Workshops und der anschliessenden Podiumsdiskussion wurden die Erfolgsfaktoren für die Bildung und den Betrieb von Firmennetzwerken festgelegt. Unbestritten war der Nutzen von Kooperationen. Konkret der dadurch erzielte Know-how-Transfer unter den Teilnehmern eines Netzwerkes, die Öffnung von neuen Märkten, die Stärkung der Innovationsfähigkeit und vor allem die Steigerungsmöglichkeiten bei der Wertschöpfung.

Symposium-Report: Mehr Erfolg dank Unternehmensnetzwerken

Die kantonale Wirtschaftsförderung hilft mit

Weil aber Netzwerke nicht aus heiterem Himmel entstehen, erhoffen sich die Unternehmer Unterstützung durch den Staat respektive die Wirtschaftsförderungs-Institutionen sowie durch Verbände. Damit stiess das Symposium zumindest beim Kanton St. Gallen offene Türen auf. «Es ist ein zentrales Bestreben der Wirtschaftsförderung, die Schaffung von Plattformen zur Kooperationsförderung und zum Technologietransfer zu unterstützen», kommentierte der St. Galler Volkswirtschaftsdirektor Josef Keller. Doch die Forderungen des Symposiums gingen noch weiter. Besonders erwünscht ist die Schaffung von Kooperationsbörsen. Wörtlich sagte ein Teilnehmer: «Wir müssen eine permanente Institution ins Rollen bringen.» Noch tatkräftigere Unterstützung sowohl von den Hochschulen wie auch vom Staat ist zudem beim Aufbau von ständigen Netzwerken erwünscht, wobei vereinzelt auch Anschubfinanzierungen für Aufbau und Betrieb spezifischer Firmennetzwerke gefordert wurden.

Symposium-Report:

Fünf Workshops: Die Forderungen

In Workshops stellten die Forums-Teilnehmer aus Sicht der verschiedenen Akteure – Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Wissenschaft und Technologiezentren, Staat und Wirtschaftsförderung sowie Verbände – spezifische Forderungen auf, die hier als Denk- und Diskussionsanstoß im Detail wiedergegeben werden:

KMU Gruppe 1

- Schaffung einer aktiven, permanenten Kooperationsbörse
- Zwang der Wissenschaft zu mehr Praxisnähe
- Nutzen der Netzwerke sichtbar machen
- Schaffung einer breiten Öffentlichkeit

KMU Gruppe 2

- Erfolgsfaktoren stehen im Zentrum: Vertrauen, Promotion, Transparenz, Kompetenz, Flexibilität, Schnelligkeit, geografische Nähe
- Vier Netzwerke sind von Interesse: Akquisitionsnetzwerk, Bildungsnetzwerk, Einkaufsnetzwerk, F+E-Netzwerk
- Anschubfinanzierung und Coaching in der Startphase ist nötig
- Jedes Netzwerk benötigt einen Geschäftsführer
- Initiative muss immer beim Unternehmer bleiben

Wissenschaft und Technologiezentren

- Netzwerke müssen Lieferantenkettens miteinander verbinden
- Im Netzwerk müssen konkrete Projekte abgewickelt werden
- Das Know-how der einzelnen Unternehmer muss geschützt sein
- Aufbau der Internet-Plattform beschleunigen und nicht die Gelder für irgendwelche Prospekte verwenden
- Die Wissenschaft muss ein F+E-Netzwerk anbieten
- Netzwerke müssen marktfähig sein und gehen über Kantonsgrenzen hinaus

Staat und Wirtschaftsförderung

- Impulsgeber ist der Mensch: Kernkompetenzen, Weiterbildung, Befähigungsstrategien
- Die Netzwerk-Mentalität muss gefördert werden
- Trends gilt es aufzunehmen, Bedürfnisse zusammenzutragen
- Staat als Animator und Vermittler
- Finanzierungen: Projekte mit einem Investitionsvolumen über CHF 100 000.– bis zu zwei oder drei Millionen können praktisch nicht finanziert werden. Staat soll in Lücke springen
- Die Schaffung und der Betrieb eines Netzwerkes müssen Themen der öffentlichen Hand sein

Verbände

- Netzwerke müssen unabhängig sein, sich selber finanzieren
- Die wichtigste Funktion von Verbänden ist die Schaffung von Kontaktmöglichkeiten
- Verbände sollen Informations-Plattformen bauen und die Kräfte bündeln