

WISSENSKONGRESS 2013

**GLOBALE UND LOKALE NETZWERKE: NEUE WEGE DER REGIONALEN UND
INTERNATIONALEN ENTWICKLUNG FÜR UNTERNEHMEN**

STUDIENRESULTATE EXPERTEN-PANEL

“SCHWEIZER NETZWERKE IM AUSLAND”



DR. ROGER MOSER

DIRECTOR, ASIA CONNECT CENTER-HSG, UNIVERSITY OF ST.GALLEN,

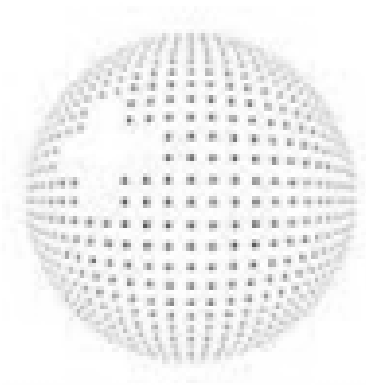
OKTOBER 2013

Lokale und globale Netzwerke: Neue Wege regionaler und internationaler Entwicklung für Unternehmen – Weshalb?

- **“Internationalisierung von Klein- und Kleinstunternehmen”**
Auch kleine Unternehmen agieren immer öfters über Regionen und Länder hinweg - zunehmend auch in Asien.
 - **“Entwicklung neuer Business Ecosystems über Grenzen hinweg”**
Neue Geschäftsmodelle und wachsende Kundenbedürfnisse erfordern die Zusammenarbeit von verschiedenen Unternehmen – auch über Ländergrenzen hinweg.
 - **“Klassische Geschäftsentwicklungsansätze funktionieren in einem sich schnell wandelnden Umfeld nicht mehr gleich gut”**
Neue Arten von Kooperationsstrategien und Vorgehensweisen führen oftmals zu mehr Wettbewerbsvorteilen als klassische Ansätze wie JVs oder “produce & sell”.
- Das Thema NETZWERKE ist ein Kernbestandteil praktisch jeder wirtschaftlichen Entwicklung aber wandelt sich selbst ständig.

Lokale und globale Netzwerke: Neue Wege regionaler und internationaler Entwicklung für Unternehmen – Wo stehen wir?

- Für die Schweiz waren und sind Netzwerke von entscheidender Bedeutung – auch für die wirtschaftliche Entwicklung.
- **FRAGE: *Wie werden Netzwerke heutzutage im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung wahrgenommen?***
 - Welche Rolle spielen Netzwerke und Vertrauen insbesondere im Kontext von Asien? (30.10. vormittags)
 - Wie sehen Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung/Politik Netzwerke? (30.10 nachmittags)
 - Wie können Netzwerk-Organisationen in der Schweiz Unternehmen bei der wirtschaftlichen Entwicklung im Ausland helfen? (31.10.2013)
- **Experten-Studie “Schweizer Netzwerke im Ausland”:** *Wie werden aktuell Netzwerk-Organisationen resp. die Netzwerk-Strukturen in der Schweiz in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung im Ausland wahrgenommen?*



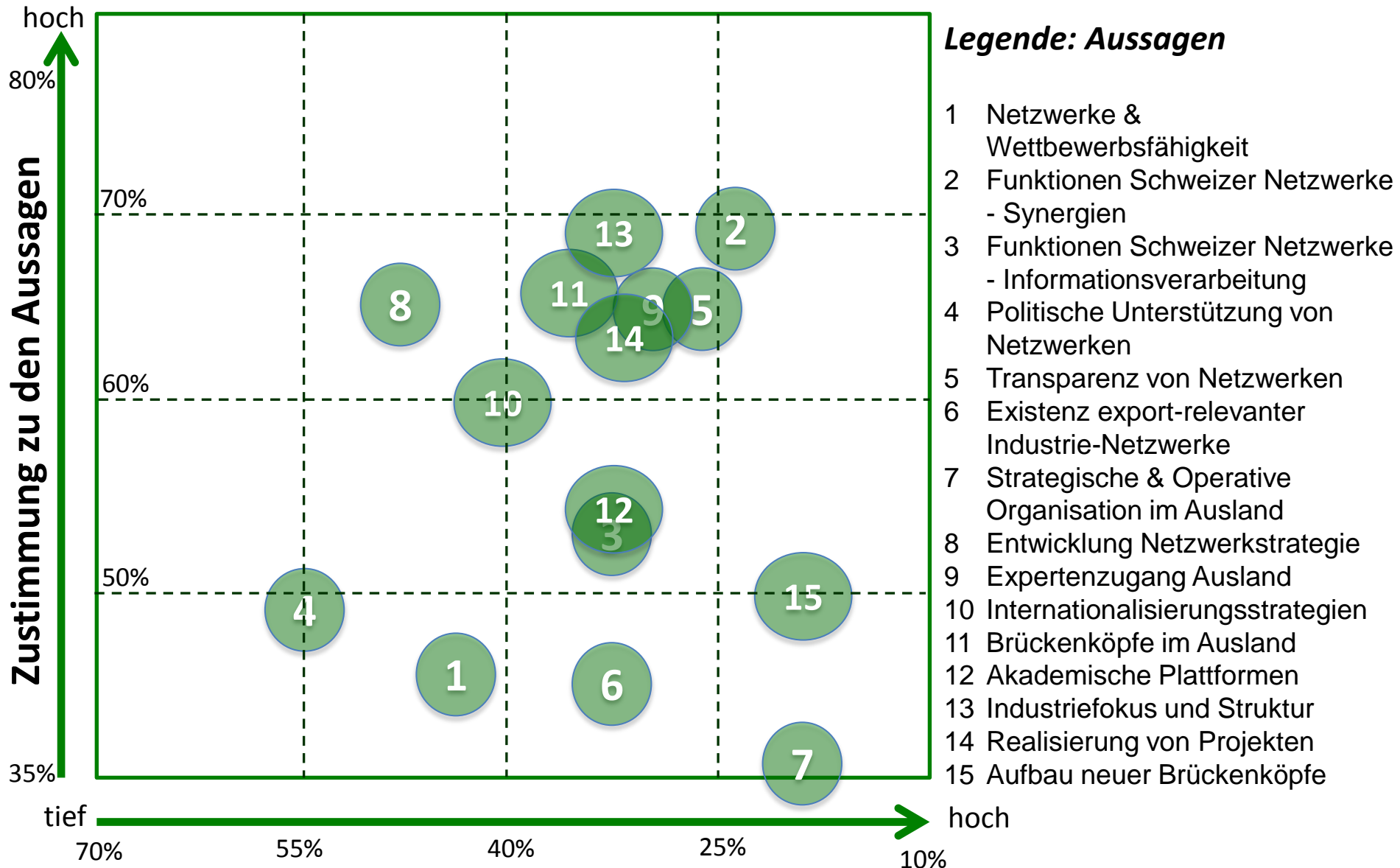
Experten-Panel (Delphi) “Schweizer Netzwerke im Ausland”

- **Teilnehmende Experten:** >30
- **Herkunft/Background:**
 - Chamber-Vertreter
 - Wirtschaftsförderung
 - Wissenschaft
 - Cluster-Verantwortliche
 - Erfahrene Unternehmer



- **Fragen...**
 - ...zur Rolle von Netzwerk-Organisationen in der Schweiz
 - ...zum Sinn & Zweck von Netzwerk-Organisationen
 - ...zur notwendigen Unterstützung beim Aufbau von Netzwerk-Organisationen
 - ...zur Rolle von Netzwerk-Organisationen im Ausland
- Relativ **hohes Zustimmungsniveau** über alle Aussagen hinweg
- **Relativ starker Dissens** unter den Experten bei den meisten Aussagen

Übersicht Studienergebnisse "Schweizer Netzwerke im Ausland"



Konsens unter Teilnehmern

1 – Netzwerke & Wettbewerbsfähigkeit: *Kontrovers diskutiert wird, ob Netzwerken in der Schweiz eine starke Bedeutung in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen in Asien zukommt.*

1 – Netzwerke & Wettbewerbsfähigkeit	Zustimmung	Konsens
Formelle lokale Netzwerke unter Schweizer Unternehmern und Führungskräften in der Schweiz spielen für die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen in Asien KEINE bedeutende Rolle.	43.2%	43.75
	Moderate Ablehnung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung

*...In Asien dreht alles um Persönliches Netzwerk
 ...they play role but more important are local connections
 ...die direkten Kontakte nach Asien sind ausschlaggebend
 ...Erfahrungsaustausch, Türöffnungsfunktion, Identifizierung und Maximierung von Synergien, Reputation durch Cluster
 ...Oft erfolgt die Internationalisierung über gute Kontakte zu Kunden/Lieferanten.- Bewährte Kontakte in der Schweiz bewähren sich Oft auch im Ausland.
 ...Netzwerke sind oft auch Auslöser von Kooperationen
 ...Erfahrungsaustausch ist substantiell und hilft dem Umgang mit Risiken*

Argumente für eine hohe Zustimmung

*...Erfahrungsaustausch (quasi unter KollegInnen), Nutzen bestehender Kontakte
 ...sharing of lessons learned, contacts, leads, etc.
 ...Wettbewerbsfähigkeit v.a. vom Produkt / Service und Bekanntheit abhängig
 ...In der Präzisionsindustrie ist die Geheimhaltung und das Konkurrenzdenken trotz bestehender Netzwerke hoch.
 ...Netzwerke werden für Aperos und Posing missbraucht
 ...Ohne Netzwerk haben KMU's keine Chance im Auftritt gegenüber den Tier 1 Supplier*

2 – Funktionen Schweizer Netzwerke (Synergien): Synergie- und Effizienzsteigerungen durch Zusammenarbeit als zentrale Aufgabe von Netzwerken – trotz Dissens bezüglich anderen, eher nach außen gerichteten Funktionen.

2 – Funktionen Schweizer Netzwerke (Synergien)	Zustimmung	Konsens
Formelle lokale Netzwerke unter Schweizer Unternehmern und Führungskräften sollen primär die bessere gemeinsame Zusammenarbeit zur Nutzung vorhandener Ressourcen (Expertise, Infrastruktur, Kontakte, Finanzen) durch die Mitgliedsunternehmen fördern.	68.2%	22.5
	Hohe Zustimmung	Moderater Konsens

Argumente für eine tiefe Zustimmung

...Lernen von Anderen
 ...could help if companies have similar needs but often differ
 ...meist will man etwas gewinnen und nicht etwas investieren
 ...Unternehmen müssen vor allem darauf achten, Netzwerke zu Weiterentwicklung des Geschäfts zu nutzen.
 ...Alle Aktivitäten welche hoch synergetisch und wenig competitive sind einfach umsetzbar
 ...Neue Märkte gehören zur Diskussion dazu
 ...Multiplikation von Wissen ist substantiell und dient dem Vermeiden der Multiplikation von Fehlern

Argumente für eine hohe Zustimmung

...Durch gemeinsame Nutzung teurer Infrastruktur entsteht ein Wettbewerbsvorteil
 ...hier besteht Handlungsbedarf, aber auch clusterübergreifend
 ...we should cooperate and bind available resources
 ...Especially SMEs need to leverage their assets by collaborating with other companies and organisations
 ...Das Who is Who und der persönliche Kontakt unter Konkurrenten ist wichtig
 ...Grenze kann das Konkurrenzdenken sein

3 – Funktionen Schweizer Netzwerke (Informationsverarbeitung):

Als wichtige Funktion anerkannt, bei großer Uneinigkeit bezüglich Realisierbarkeit und adäquater Rollenverteilung.

3 - Funktionen Schweizer Netzwerke (Informationsverarbeitung)	Zustimmung	Konsens
Formelle lokale Netzwerke unter Schweizer Unternehmern und Führungskräften sollen primär sicherstellen, dass Informationen aus dem Industrie- und Unternehmensumfeld effektiv und effizient priorisiert und die Konsequenzen richtig analysiert werden.	52.9%	30
	Moderate Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung

*...Market zu verstehen
 ...Soll in erster Linie über nationale Branchenverbände erfolgen
 ...Funktioniert nur bei homogenen lokalen Netzwerken
 ...was die Netzwerke zu erfüllen haben, ist in erster Linie durch die Unternehmen selber zu entscheiden, Forschungs- und Bildungs- sowie Fördereinrichtungen sollen Inputs geben können > ob Informationssammlungen und Analysen einem vordringlichen Bedürfnis entsprechen ist fraglich
 ...Wenn es ein Unternehmen nicht alleine schafft, gehört es auch nicht auf den Markt.
 ...Oft sind die Gruppen unterkritisch und die Interessen sehr verschieden*

Argumente für eine hohe Zustimmung

*...Genuegend abstrakte Ebene, so dass Unternehmen was rausziehen koennen ohne viel preisgeben zu koennen
 ...wenn beide oder mehrere Partner schnelle Nutzenstiftungen haben, dann kann das funktionieren. Vertrauen ist aber die Basis und dieses muss zuerst über konkrete Aktivitäten geschaffen werden
 ...Reduzierte Transaktionskosten für Informationen von Stakeholdern: a) Kosten der Information über und Auswahl vom Transaktionspartner geringer
 ...In der heutigen, komplexen Umwelt schaffen es immer weniger Unternehmen, alle relevanten Informationen zu finden und zu verarbeiten.*

4 – Politische Unterstützung von Netzwerken: *Sehr grosse Uneinigkeit über Notwendigkeit politischer (finanzieller) Unterstützung, zeitliche Begrenzung und Nutzen.*

4 - Politische Unterstützung von Netzwerken	Zustimmung	Konsens
Die Koordination formeller lokaler Netzwerke unter Schweizer Unternehmern und Führungskräften ist eine Aktivität welche durch die Politik gezielt finanziell aber zeitlich befristet unterstützt werden sollte.	48.9%	55
	Schwache Ablehnung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung

... *Muss nicht ein Muss sein*
 ... *ja, aber dann ja nicht zeitlich begrenzt*
 ... *wenn genügend Interesse, dann finanziert sich das durch die Teilnehmer*
 ... *Wieso zeitliche Befristung?*
 ... *Es gibt keinen Grund für die Politik hier unterstützend einzugreifen. Nur wenn Unternehmen sich selbständig zusammen schliessen ist ein Bedarf da.*
 ... *Hauptsächlich am Anfang oder wenn grosse Vorhaben umgesetzt werden, sollte die Politik eine Anschubfinanzierung machen. Das ist in der Schweiz sehr schwierig.*

Argumente für eine hohe Zustimmung

... *Anschub nötig*
 ... *in der Startphase ist die öffentliche Unterstützung wichtig. Sie sollte aber nach 3 Jahren beendet sein. Dann muss ein Netzwerk sich über eigene Aktivitäten selbst finanzieren können (Tagungen, Studien, Projekte, etc.)*
 ... *rein private Finanzierung im Start-Up-Bereich fast unmöglich*
 ... *es darf aber nicht darauf hinauslaufen, dass mit Mitteln der öffentlichen Hand Organisationen finanziert werden, die mittelfristig ohne diese nicht überlebensfähig sind*
 .. *Gesellschaftlicher Nutzen: Lokale, regionale und nationale Wirtschaft wird gestärkt*

4 – Politische Unterstützung von Netzwerken: *Sehr grosse Uneinigkeit über Notwendigkeit politischer (finanzieller) Unterstützung, zeitliche Begrenzung und Nutzen.*

Argumente für eine tiefe Zustimmung

...Eine zeitliche Befristung ist unsinnig, da der lokale, politische Einfluss aufrecht erhalten werden muss und nur über die finanzielle Unterstützung gewährleistet wird.

...Sache der Branchen

...es bräuchte einen Schlüssel (z.B. 30 % der Mittel für Organisation

...mittelfristig muss die Sache jedoch mehrheitlich von den teilnehmenden Unternehmen getragen werden

...öffentliche Ausgaben, die ausgewählte Unternehmen bevorteilen

Argumente für eine hohe Zustimmung

...Netzwerke können von vielen benutzt werden aber der Aufbau erfordert Upfront Investments welche vor allem KMUs alleine nicht stemmen können/wollen.

...Ein erfolgreicher Cluster sollte einen hohen Eigenfinanzierungsgrad haben. Denn nur so entwickelt der Cluster effizient Service, welche sich für die Mitglieder lohnen.

...Die Schweiz profitiert von einem hervorragenden Nation-branding. Oft überfordert der Finanzbedarf zur Kommunikation der "Swissness" die Möglichkeiten einzelner Unternehmen - bzw. ist dies eine mit eine Aufgabe der öffentlichen Hand

...70 % für wenige konkrete koordinierte Projekte / Massnahmen)

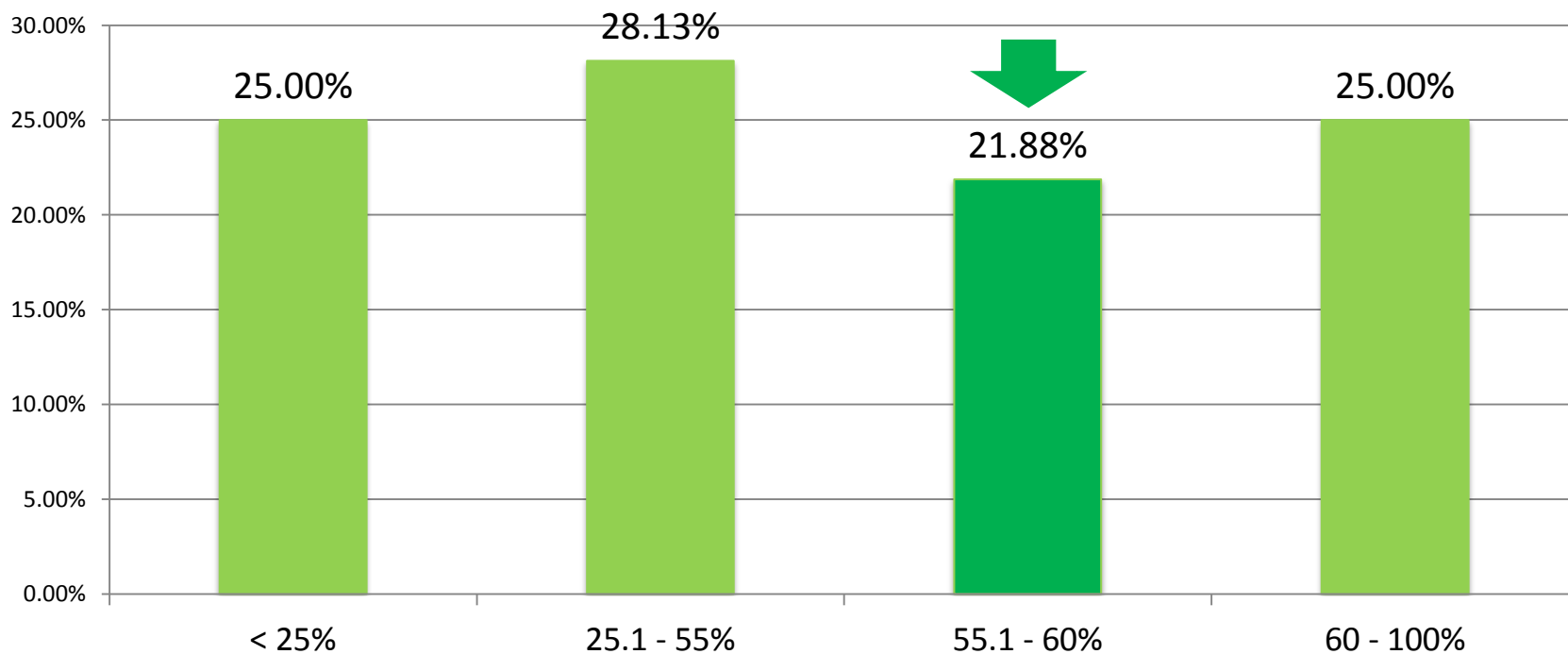
...Andere Finanzierungsmöglichkeiten werden praktiziert (Mitgliederbeiträge, Sponsoring, Unterstützung von Unternehmen, Umsatz durch Service an Dritte, Provisionen für Lizensierungen/Patentierungen als Ergebnis von Netzwerkarbeit, Durchführung von Projekten für Industrie, Bankkredite, Anteilsscheine,...)

...Innovation und Wettbewerbsfähigkeit gestärkt, neue Arbeitsstellen und Wertschöpfung geschaffen

4 – Politische Unterstützung von Netzwerken: *Breit verteilte Meinungen über Finanzierungsdauer – interessanterweise zeigt sich eine starke Häufung zwischen 55 und 60% Finanzierungsunterstützung.*

Zu welchem Prozentsatz sollte der Auf- und Ausbau eines formellen Netzwerkes im Durchschnitt über die ersten 5 Jahre vom Staat mitfinanziert werden?

Finanzierungsgrad durch Politik während der ersten 5 Jahre



5 – Transparenz von Netzwerken: *Bezüglich Effektivität kontrovers diskutiert. Wird tendenziell mit sehr hoher Zustimmung als Door-Opener zu ausländischen Netzwerken wahrgenommen.*

5 - Transparenz von Netzwerken	Zustimmung	Konsens
Je grösser die eigene Transparenz der formellen lokalen Netzwerkorganisation nach aussen ist in Bezug auf Stärken und Möglichkeiten ihrer Mitgliedsfirmen, desto grösser das Interesse anderer Netzwerke im Ausland, den Mitgliedsfirmen der Schweizer Netzwerkorganisation Zugang zum eigenen Netzwerk im Ausland zu verschaffen.	64.3%	25.5
	Sehr hohe Zustimmung	Moderater Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p><i>... nur wenn starke firmen dabei sind</i></p> <p><i>...Das ist sicher eine wichtige Aufgabe eines Clusters, dass er nach Aussen sichtbar und transparent ist.</i></p> <p><i>...Steht der Aufwand für Schaffung einer weitergehenden Transparenz in einem Verhältnis zum Nutzen? Lässt sich nicht auch gegenseitiges Interesse durch regelmässigen Dialog wecken?</i></p>	<p><i>... Wird für Ausland auch interessant</i></p> <p><i>...Die Resultate sollen in erster Linie kommuniziert werden, denn daran wir das Netzwerk "gemessen" Bei ausländischen Netzwerken bieten sich gemeinsame Aktivität an Messen an. Diese können die Kooperation beschleunigen.</i></p> <p><i>...Benchmarking generiert Win-Win.</i></p> <p><i>...Andere Cluster haben nur ein Interesse mit einem Cluster zusammen zu arbeiten, wenn eine Win-Win Situation entsteht. Unternehmen und Personen hängen sich bevorzugt bei Organisationen und Aktivitäten an, die sichtbar sind, erfolgversprechend auftreten</i></p> <p><i>..letztendlich funktioniert die Vernetzung über positive Wahrnehmung</i></p>

6 – Existenz export-relevanter Industrie-Netzwerke: *Bei starkem Dissens bezüglich Nutzenausrichtung bestehender Netzwerke wird tendenziell die Existenz der Netzwerke für ALLE Industrien verneint.*

6 - Existenz export-relevanter Industrie-Netzwerke	Zustimmung	Konsens
Es existieren für praktisch alle export-relevanten Industrien in der Schweiz formelle lokale Netzwerke welche es Schweizer Unternehmern und Führungskräften ermöglichen, KONKRETE Unterstützung und DIREKTEN Zugang zu lokalen Netzwerken im nahen und fernen Ausland zu erhalten.	42%	32.5
	Moderate Ablehnung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p>... je nach Branche sind diese Netzwerke v.a. im fernen Ausland unterschiedlich</p> <p>...auf Basis der Geschäftsbeziehungen sind solche Netzwerke existent. Es fehlt aber weitgehend an formellen Institutionen für die export-relevanten Branchen</p> <p>...Kann ich nicht beurteilen</p> <p>...Das weiss ich nicht</p> <p>...Für die Uhrenindustrie gibt es kein formelles Netzwerk.</p> <p>...Kommunikation der Stärken und Möglichkeiten kann für asiatische Firmen/Netzwerke Merkmale zu wenig akzentuieren Potenzial für neuartige Kooperationsformen ist so nicht unbedingt abbildbar</p>	<p>... Es gibt in der Schweiz viele verschiedene Organisationen welche Zugang zu Netzwerken auch in Asien, Afrika oder Südamerika organisieren.</p> <p>...Switzerland Global Enterprise (OSEC) bietet sehr vieles davon seit langem an.</p> <p>...genereller Zugang wird über etliche (zu viele?) Organisationen abgedeckt, wie treffsicher diese sind, kann ich nicht schlüssig beantworten</p> <p>...Transparenz schafft Vertrauen, bessere Einschätzungsmöglichkeiten bezüglich Nutzen und Relevanz einer Kooperation, reduziert Unsicherheit und schafft eine bessere Verhandlungsbasis</p>

7 – Strategische & Operative Organisation im Ausland: *Strategische Ausrichtung wird bei starkem Konsens v.a. in Bezug auf finanzielle Investitionen schwächer als die der Nachbarländer eingeschätzt.*

7 - Strategische & Operative Organisation im Ausland	Zustimmung	Konsens
Die formellen Netzwerke der Schweizer Wirtschaft und Schweizer Politik im fernen Ausland (z.B. Asien, Lateinamerika) sind wesentlich besser strategisch und operativ organisiert als diejenigen unserer europäischen Nachbarländer.	38.7%	20
	Klare Ablehnung	Starker Konsens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p>... <i>Wenig strategische Ausrichtung der Schweizer Netzwerke. Formelle Plattformen zur Knüpfung informeller Kontakte im Vordergrund.</i></p> <p>... <i>Länder wie Deutschland oder Frankreich investieren wesentlich mehr Mittel (pro Kopf) als die Schweiz.</i></p>	<p>... <i>kann ich nicht beurteilen, deshalb unten die Einstufung 1</i></p> <p>...<i>hängt jeweils vom Personal an den einzelnen Stützpunkten ab</i></p>

8 – Entwicklung Netzwerkstrategie: *Verständnis der Mitgliederfirmen als Bedingung erntet sehr hohe Zustimmung, bei sehr hoher Uneinigkeit bezüglich Rollenvorstellungen Netzwerke vs. Mitgliedsfirmen.*

8 - Entwicklung Netzwerkstrategie	Zustimmung	Konsens
Nur formelle lokale Netzwerkorganisationen der Schweiz, welche die internationalen Verflechtungen und Interessen ihrer Mitgliedsfirmen genau kennen, können sinnvolle Netzwerkstrategien für das nahe und ferne Ausland entwickeln.	64.7%	46.25
	Sehr hohe Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p><i>... Netzwerke sollten das Thema Internationalisierung den einzelnen Unternehmen überlassen.</i></p> <p><i>...Es ist nur bedingt sinnvoll, wenn ein Cluster im fernen Ausland aktiv wird. In der Regel sucht sich eine Firma im Ausland das passende Netzwerk selber</i></p> <p><i>...keine fundierte Aussage möglich</i></p> <p><i>...Zur Swissness bzw. Erwartung in diese Marke gehört Struktur und ein gewisses konservatives, "offizielles" Auftreten. Dies stärkt auf jeden Fall die Erfolgchancen solcher Netzwerke.</i></p>	<p><i>...man muss die bestehenden Netzwerke und Bedürfnisse schon kennen, um gezielte Strategien entwickeln zu können</i></p> <p><i>...für life sciences zwingend</i></p> <p><i>...Aus meiner Erfahrung sind Cluster Aktivitäten im Ausland sehr teuer und wenig effektiv.</i></p> <p><i>...grundsätzlich ja</i></p> <p><i>...ein valabler Partner muss die Zusammenhänge auf beiden Seiten kennen und verstehen</i></p>

9 – Expertenzugang Ausland: *Starker Dissens; Zugang zu Experten und Entscheidungsträgern im Ausland als essentielle Aufgabe von Netzwerken bestätigt.*

9 – Expertenzugang Ausland	Zustimmung	Konsens
Formelle lokale Netzwerkorganisationen in der Schweiz müssen ihre Mitgliedsfirmen bei der Entwicklung von Markteintritts- und Entwicklungsstrategien über den Zugang zu Experten und Entscheidungsträgern vor Ort im nahen und insbesondere im fernen Ausland unterstützen können.	64.5%	30
	Sehr hohe Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p>... teilweise möglich, aber dazu bräuchte es finanzielle Mittel</p> <p>... Wenig strategische Ausrichtung der Schweizer Netzwerke.</p> <p>... Formelle Plattformen zur Knüpfung informeller Kontakte im Vordergrund.</p> <p>... Das hängt vom Aufgabengebiet des Netzwerks ab</p> <p>... Auf der einen Seite sind Markt- und Entwicklungsstrategien das Geschäftsfeld von Firmenberatern und sollten daher von Netzwerkorganisationen nicht angeboten werden.</p> <p>... Die Unterstützung ist nötig, weil die Firmen oftmals den Zugang zu diesen Organisationen nicht haben. Messen im Ausland sind eine gute Plattform zur Herstellung solcher Beziehungen</p>	<p>... Vorteil der Branchenkenntnisse eines formellen „Cluster“ Netzwerkes</p> <p>... Wäre optimal</p> <p>... Wir arbeiten da mit spezialisierten Netzwerken in der CH zusammen</p> <p>... Andererseits sind Netzwerkorganisationen die Stärken ihrer Mitglieder auf einer übergeordneten Ebene (im Verbund) aufzuzeigen.</p> <p>... Hier fehlen sehr häufig die Kontakte der formellen Organisationen in der Schweiz. Diese nutzen die Möglichkeiten von lokalen Organisationen zu wenig! Dies ist meine Meinung / Erfahrung als Vorstandsmitglied</p>

10 – Internationalisierungsstrategien: *Starke Kontroverse über Realisierbarkeit und Rollenverteilung, relativ hohe Zustimmung bei der Notwendigkeit.*

10 - Internationalisierungsstrategien	Zustimmung	Konsens
Formelle lokale Netzwerkorganisationen müssen ähnlich wie ihre Mitgliedsunternehmen Internationalisierungsstrategien entwickeln und definieren, welche Rolle ihre Mitgliedsfirmen einzeln und gesamthaft in einer globalen Wertschöpfungskette spielen können.	59.3%	40.0
	Hohe Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p>...Strategie liegt bei den Firmen</p> <p>...Hängt von der Homogenität der Mitgliedsunternehmen ab</p> <p>...es könnte auch genügen, wenn sie zu den fachlich kompetenten Partnern vermitteln</p> <p>...Das muss sicher strategisch festgelegt werden</p> <p>...schwierig, da die Strategien der einzelnen Unternehmen zu unterschiedlich sind</p> <p>...Die Entwicklung der Strategien ist anspruchsvoll wegen den kulturellen und politischen Unterschieden</p> <p>...sozusagen wenige konsolidierte Strategieansätze basierend auf Aussagen aus der Befragung der Mitglieder > eine Strategie über alle hinweg ist wohl eher unrealistisch.</p>	<p>...Kenntnis der Interessen ist Basis zur Entwicklung einer Strategie. Kenntnis der internationalen Verbindungen ist Basis um Entwicklungsstrategie so effektiv und effizient wie möglich umzusetzen.</p> <p>...der Zugang zu marktspezifischen und bedürfnisgerechten Partnern vor Ort ist substantiell</p> <p>...Auf der einen Seite sind Markt- und Entwicklungsstrategien das Geschäftsfeld von Firmenberatern und sollten daher von Netzwerkorganisationen nicht angeboten werden. Andererseits sind Netzwerkorganisationen die Stärken ihrer Mitglieder auf einer übergeordneten Ebene (im Verbund) aufzuzeigen</p>

11 – Brückenköpfe im Ausland: *Bei extrem grosser Uneinigkeit bezüglich Notwendigkeit und Nutzen geniesst die Kooperation mit ausländischen Brückenköpfen als wichtige Funktion eine sehr hohe Zustimmung.*

11 – Brückenköpfe im Ausland	Zustimmung	Konsens
Formelle lokale Netzwerkorganisationen in der Schweiz müssen gezielt auch mit nicht-schweizerischen Netzwerk-Vermittlern zusammenarbeiten um für Ihre Mitgliedsfirmen einen optimalen Netzwerkzugang im nahen und fernen Ausland zu schaffen.	66.2%	34.25
	Sehr hohe Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p>...das entspricht nicht unserer Strategie</p> <p>...Nicht mit Vermittlern, sondern mit dem Ziel-Netzwerk.</p> <p>...wenn die unterschiedlichen Werte und Kulturen verinnerlicht sind, sollte dies kein Problem sein</p> <p>...Bisherige Modelle haben funktioniert.</p>	<p>...lokal Experten/Netzwerke sind sehr wichtig, idealerweise kennen sie auch die CH-Kultur</p> <p>...Damit erreicht man ein Vernetzen von Netzwerken</p> <p>...Lokales Know-how unerlässlich</p> <p>...Das Wesen eines Clusters ist es, dass er Regional aktiv ist</p> <p>...Die Zusammenarbeit mit lokalen Verbänden und den Handelskammern anderer Ländern im Zielland ist üblich und meist angenehm / unkompliziert machbar.</p> <p>...Kann helfen, Synergie-, Optimierungspotenziale in der eigenen Wertschöpfungskette zu entdecken. Kann helfen, Kooperationsmöglichkeiten durch Integration in bestehende globale Wertschöpfungsketten auszuloten.</p> <p>...Auftritt als Netzwerk bringt mehr Sichtbarkeit und Möglichkeiten als einzelnes KMU.</p>

12 – Akademische Plattformen: *Bei starkem Dissens bezüglich Notwendigkeit und Effektivität werden akademische Plattformen mit moderater Zustimmung als passende Brückenköpfe wahrgenommen.*

12 – Akademische Plattformen	Zustimmung	Konsens
Akademische Plattformen im fernen Ausland (z.B. Asien oder Lateinamerika) bilden durch ihre breite lokale Akzeptanz einen idealen Brückenkopf für den Aufbau neuer Netzwerke vor Ort.	54.0%	30.0
	Moderate Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung

...kann wichtig sein, aber für die meisten KMUs weniger relevant
...Industriezugang ist z. T. schwierig
...Wir haben bereits in vielen Ländern Schweizer Vertretungen welche verlässlicher sind.
...Netzwerke sind oft nahe bei Universitäten angesiedelt
...Akdademische Plattformen sind die Basis, müssen aber mit Wirtschaftsnetzwerken verknüpft sein.
...wenn die akademischen Plattformen sich der angewandten Forschung verschrieben haben, sollte es keine Probleme geben
...die Idee ist interessant.

Argumente für eine hohe Zustimmung

...Zugang zu Privatwirtschaft durch Reputation der lokalen Akademia; Vertrauensvorschuss und Interesse.
...der Wert eines Netzwerkes ergibt sich erst aus Qualität und Quantität
...Schwierig zu sagen

13 – Industriefokus und Struktur: *Bei sehr starkem Dissens bezüglich anderen relevanten Kriterien gewinnen diese als wertgenerierende Faktoren sehr hohe Zustimmung.*

13 – Industriefokus und Struktur	Zustimmung	Konsens
Je industrie-spezifischer und strukturierter die zugänglichen Netzwerke im nahen und fernen Ausland sind, desto wertvoller sind diese Netzwerke im Ausland für die Mitgliedsfirmen der lokalen Netzwerkorganisation in der Schweiz.	67.6%	30.0
	Sehr hohe Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p><i>...Ausgeglichen</i></p> <p><i>...Erkennbarkeit und gleiche Interessen</i></p> <p><i>...zur Dachmarke Schweiz gehören auch Stärken und Vorteile, die nichts mit der eigentlichen Branche zu Tun haben: der Eindruck von Vertrauen, Zuverlässigkeit ist branchenunabhängig.</i></p> <p><i>...je spezifischer das Netzwerk, desto kleiner ist es</i></p>	<p><i>...Ermöglicht effektive Vermittlung und Zugang zu relevanten Netzwerken.</i></p> <p><i>...jede CH-Firma bzw. Branche hat individuelle Bedürfnisse</i></p> <p><i>...politische / Regierungsebene sollte aber ebenfalls bearbeitet werden</i></p> <p><i>...dürfte je nach Land/Region unterschiedlich zu Betrachten sein</i></p>

14 – Realisierung von Projekten: *Bei starkem Dissens bezüglich anderen Nutzenversprechen erhält die Realisierung von Projekten eine hohe Zustimmung als wichtiges Ziel von Netzwerkarbeit.*

14 – Realisierung von Projekten	Zustimmung	Konsens
Einen nachhaltigen Nutzen durch den Aufbau von Netzwerken im nahen und fernen Ausland haben Mitgliedsfirmen lokaler Netzwerkorganisationen in der Schweiz nur, wenn es dieser gelingt, regelmässig konkrete Projekte mit Firmen der Netzwerke im Ausland zu realisieren.	62.6%	31.25
	Hohe Zustimmung	Starker Dissens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p><i>...bei diesen Voraussetzungen kann man von konkreten Dingen ausgehen. Wenn dies der Fall ist, dann ist es leichter "Brücken" zu bauen</i></p> <p><i>...ist mir nicht klar, wie wirtschaftsnah Akademie im fernen Ausland und damit für kleinere Unternehmen nützlich ist (gibt sicherlich auch Unterschiede zwischen Asien und China)</i></p> <p><i>...Die Vernetzung von Köpfen ist wichtig</i></p> <p><i>...die nötige Koordination macht es anspruchsvoll. Die konkreten Projekte schweißen - im Erfolgsfall besonders - zusammen. Voraussetzung im positiven und negativen Fall sind die Reflexionen über den Lernprozess (lessons learned)</i></p> <p><i>...keine Aussage möglich</i></p> <p><i>...Projekte sind gut, aber Informationsaustausch hat auch seinen Wert.</i></p>	<p><i>...Erfolgsnachweise sind immer hilfreich (Mitgliederwerbung, finanzielle Mittel erhalten)</i></p> <p><i>...ist ja Zweck des Netzwerks</i></p> <p><i>...Höhere Effektivität und Effizienz der Netzwerkarbeit.</i></p> <p><i>...Konkrete Geschäftsabschlüsse machen die Sinnhaftigkeit eines Netzwerks klarer sichtbar - aber die permanente, durchaus dezente Präsenz darüber hinaus ist dennoch sinnvoll. Dies ist auch der Grund, warum sich die öffentliche Hand stärker bei der Unterstützung der Netzwerke engagieren sollte. Der 2. Teil der Frage kann von mir aus einem nahen Markt nicht beurteilt werden.</i></p>

15 – Aufbau neuer Brückenköpfe: Wird bei starkem Konsens als Bedingung optimaler Ressourcenallokation schwach abgelehnt.

Aufbau neuer Brückenköpfe	Zustimmung	Konsens
Ein optimaler finanzieller und personeller Ressourceneinsatz verlangt von einer formellen lokalen Netzwerkorganisation in der Schweiz, dass sich diese ab einer bestimmten Verflechtung zwischen den Mitgliedern des lokalen und eines ausländischen Netzwerkes auf den Aufbau neuer Brückenköpfe im nahen oder fernen Ausland konzentriert.	49.2%	20
	Schwache Ablehnung	Starker Konsens

Argumente für eine tiefe Zustimmung	Argumente für eine hohe Zustimmung
<p><i>...kommt auf die Zielsetzung an...</i></p> <p><i>...könnte auch bestehendes intensivieren</i></p> <p><i>...dürfte mit weniger Zeitverlust verbunden sein</i></p> <p><i>...reicht nicht</i></p> <p><i>...Ich glaube nicht, dass es primär wichtig ist für Netzwerke sich international aufzustellen.</i></p> <p><i>...Brückenköpfe sind gute Verlängerungen ins Ausland. Im Veränderungsprozess können diese stabile Zonen sein.</i></p> <p><i>...mittelfristig müssen Kooperation oder Projekte entstehen Vertrauensvorschuss und Interesse.</i></p>	<p><i>...v.a. für Asien ist dieser Brückenkopf zentral</i></p> <p><i>...mit der Erfahrung können leichter weitere Brückenköpfe errichtet werden</i></p> <p><i>...Zugang zu Privatwirtschaft durch Reputation der lokalen Akademia</i></p> <p><i>...Wichtig ist es, dass die Netzwerke die Kontakte haben und pflegen</i></p> <p><i>...der Beleg konkreter Nutzen und Erfolge dürfte für die Akzeptanz entscheidend sein</i></p> <p><i>...eine Basis könnten aber auch nutzenstiftende Fach-Dialoge mit kompetenten Referenten und der Vermittlung von neuer wichtigen Erkenntnissen und Trends sein</i></p>

Kontakt: *Research Institute for International Management, Universität St.Gallen.*



Prof. Dr. Roger Moser

Assistant-Professor of International Management
Research Institute for International Management (FIM-HSG)
Director ASIA CONNECT Center-HSG & India Competence Center
University of St.Gallen, Switzerland

E-mail: Roger.Moser@unisg.ch

Tel: +41 71 224 73 54



www.networks-lab.com