

## Agieren im Netzwerk

Roswitha Weitz, Geschäftsführerin  
IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

- Kooperation in Netzwerken stellt **hohe Anforderungen** an das operative Management, so dass Partner und Netzwerkmanagement mit geeigneten Instrumenten und Methoden vertraut sein müssen
- solche **Managementinstrumente und -methoden**, die einzelne Managementaufgaben im Netzwerk unterstützen können, sind bereits zahlreich vorhanden, aber sehr vereinzelt über die gesamte Netzwerkliteratur verstreut
- als **Beispiele** sind zu nennen:
  - Netzwerk Check
  - Managementaufgaben-Masken
  - Kompetenz- und Ressourcen-Landkarten
  - Sleep Mode Management
  - Cooperation Mapping
  - Mediaplanbox
  - Netzwerk Balanced Scorecard

Problem	Instrument/Methode	Einsatzziel
<p>in der Netzwerkaufbauphase geht es oft noch um eine wenig konkrete Netzwerkidée mit verschiedenen Erwartungen, Zielen und Voraussetzungen auf Seiten möglicher Partner, das Netzwerk hat noch keine konkrete Ausrichtung und die Selektion potenzieller Unternehmen gestaltet sich schwierig 5</p>	<p><b>Netzwerk Check</b></p>	<p>Begleitinstrument in der Anbahnungsphase, um von Beginn an Erwartungshaltungen und Ziele abzugleichen und „Gleichgesinnte“ zu finden; Fragebogen zur Prüfung der Kooperationsvoraussetzungen bei potenziellen Partnern und zur Bestimmung der Netzwerkausrichtung und -struktur</p>
<p>fehlendes Wissen bei den Netzwerkmitgliedern über notwendige Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Netzwerks und diesbezügliche Verantwortlichkeiten zur Unterstützung des Netzwerkmanagements</p>	<p><b>Managementaufgaben -Masken</b></p>	<p>Erhöhung der Transparenz über zukünftige Managementaktivitäten, Klärung vorhandener Managementkapazitäten und -kompetenzen bei den Netzwerkmitgliedern und Verteilung von Verantwortlichkeiten</p>
<p>fehlendes Wissen über Kompetenzen, Ressourcen und Kapazitäten der Mitgliedsunternehmen, fehlendes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Partner, geringe Kooperationsbereitschaft im Netzwerk</p>	<p><b>Kompetenz- und Ressourcen-Landkarten</b></p>	<p>Überprüfung tatsächlich vorhandener Produktionsfaktoren bei den Netzwerkmitgliedern zur Grobplanung von Wertschöpfungsketten oder die Realisierung eines konkreten Auftrags, frühzeitiges Erkennen von Kompetenz- und Ressourcendefiziten</p>

1	Wie viele Unternehmen befinden sich in Ihrem Pool von Unternehmenskontakten, mit denen Sie <u>heute</u>	Anzahl				
7	Sollen die Partner <u>direkten</u> Zugriff auf die Ressourcen der anderen (Arbeitskräfteaustausch, gemeinsame Maschinennutzung, Materialien, Vorprodukte, sonstiges) erhalten?	Ja	Nein	Bedingt		
2a 2b	8	Wie viele Anforderungen stellen Sie an Ihr Netzwerk? 1 = sehr wichtig, ..., 4 = unwichtig				
		• bestmögliche Konfiguration von Partnern	1	2	3	4
		• Vertrauen zwischen den Partnern (somit sinkende Bedeutung vertraglicher Regelung)				
		• Konzentration des Einzelnen auf seine Kernkompetenzen				
		• Gleichberechtigung aller Partner (bspw. durch gemeinsame Ausübung von Führungsaufgaben)				
		• Absicherung der Kooperation durch Formen der Kapitalbeteiligung (einschließlich Anzahlungseinlagen)				
		• Sonstiges:				
	9	Welche Netzwerke legen Sie besonderen Wert bei der Aufnahme der Partner in Ihr Netzwerk? 1 = sehr wichtig, ..., 4 = unwichtig	1	2	3	4
		• der Partner darf nur seine Kernkompetenzen einbringen				
		• Vertrauen/Zuverlässigkeit				
		• Finanzlage				
		• Kooperationskultur				
		• Kooperationsbegeisterung der Beteiligten				
		• Kompatibilität der Leistungen				
		• Strategie/Zielidentität				
		• Sonstiges:				
	10	Wer sollte Ihrer Meinung nach die Bewertung und Aufnahme potenzieller Partnerunternehmen in das Netzwerk durchführen? (Identifikation, Selektion und Evaluation)				
		• allein das initiiierende Unternehmen				
		• ein unternehmensübergreifendes Team				
		• Externer Berater				
		• Sonstige:				
	11	Welche Bedeutung geben folgenden Aufgaben im Netzwerk? 1 = sehr wichtig, ..., 4 = unwichtig	1	2	3	4
		• Außenauftritt (Netzwerkmarketing)				
		• Fixierung von Verhaltensgrundsätzen und Sanktionen für die Netzwerkarbeit				
		• Förderung von Partnerbindung				
		• fortgesetzte Überprüfung der Partnerqualifikation				
		• Kontrolle der Kooperations-Rahmenbedingungen				
		• Festlegung der IuK-Strukturen im Netzwerk				
		• Sonstiges:				

## Netzwerk-Check - Teil 2: Profilfragen Projektpartner

1	Können die Transportzeiten und -kosten zwischen dem potenziellen Partnerunternehmen (PPU) und dem eigenen Unternehmen Probleme beim Leistungsaustausch verursachen?	8	Wie positioniert sich das PPU in seinem Wettbewerbsumfeld (Größe des Leistungsspektrums, Preis, Qualität, darunter Serviceangebote, Zuverlässigkeit, Design, Sonstiges ...)?	Ja	Nein
2	Sind Kooperationserfahrungen mit dem PP aus früheren Projekten vorhanden?	9	Werden Kundenorientierung, Innovationsbewußtsein und Kreativität und im PPU groß geschrieben?	Ja	Nein
3	Existieren Verbindungen des PP zu Dritten (Beteiligung Kooperationen, weitere Netzwerkpartnerschaften), deren Interessen berücksichtigt werden müssen? Wie hoch ist Umsatzanteil durch Partnerschaften im PPU?	10	Mit welchen Geschäftsfeldern ist das PPU erfolgreich bzw. wird es zukünftig erfolgreich sein?	Antwort:	
4	Hat der PP klare Visionen und Unternehmensziele und kommuniziert er diese deutlich?	11	Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt der PP ggf. in den Geschäftsfeldern, in denen er mit Ihrem Unternehmen kooperiert? Existieren Unterschiede in Qualität und Preis zu Ihrer Leistung?	Antwort:	
5	Harmonisieren die eigenen Visionen und Ziele mit denen des PPU?	12	Wie viele und welche Absatzkanäle werden im PPU genutzt?	Antwort:	
6	Könnten diese Ziele mit einer Teilnahme beider Unternehmen im Regionalen Netzwerk überhaupt erreicht werden? Wie hoch ist der Zielbeitrag der Zusammenarbeit?	13	Kann das PPU auf breiten Kundenstamm blicken und so relativ unabhängig agieren?	Ja	Nein
7	Stellt der PP hohe Qualitätsanforderungen an die Leistungen seines Unternehmens? Liegen ggf. Gutachten unabhängiger Prüfinstitute vor (bspw. ISO-Zertifizierung)?	14	Zeichnen sich die Mitarbeiter des PPU durch eine hohe Einsatzbereitschaft und Arbeitsintensität aus?	Ja	Nein
		15	Liegen Finanzkennzahlen wie Eigenkapitalquote und Verschuldung in den geforderten Toleranzbereichen?	Ja	Nein
		16	Wird ausreichend Risikomanagement betrieben?	Ja	Nein
		17	Besteht Schädigungsgefahr aus der Kooperation mit dem PP für das eigene Unternehmen?	Ja	Nein

## Netzwerk-Check - Teil 3: Unternehmensinteressen/-aktivitäten

5	Leistungsspektrum:				
6	Kernkompetenzen:				
7	freie Kapazitäten:				
	0 = keine, 1 = gering, 2 = mäßig, 3 = enorm	0	1	2	3
	• in der (An-)Fertigung				
	• an Arbeitskräften				
	• in der Lagerung				
	• in sonstigen U.-Bereichen				
8	regionaler Fokus (Absatzgebiet):				
9	Zielgruppen:				
10	Projekte:				
11	Innovationshighlights:				
12	Schutzrechte:				

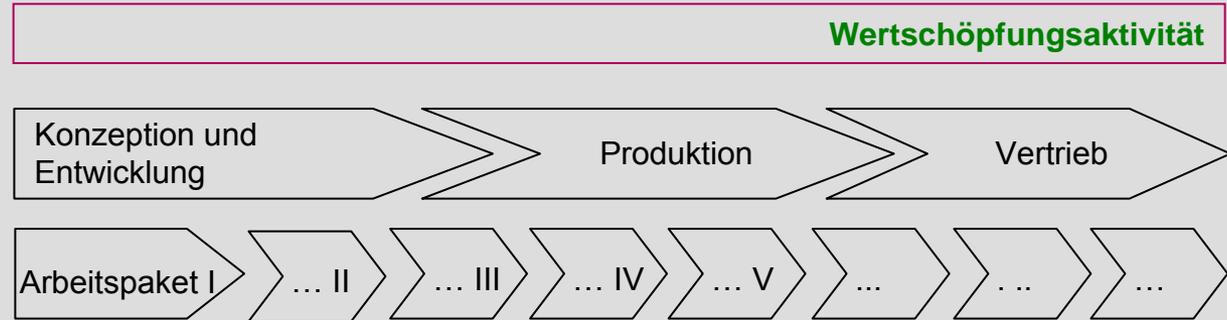
Aufgabencluster	Notwendige Teilaufgaben
Marketing und Vertrieb	
Strategische Planung	
Controlling	
...	

Notwendige Teilaufgaben	Zeitlicher Rahmen	Kompetenz	Bereitschaft	Verantwortliche/r
Strategieworkshop	2 mal pro Jahr	alle Partner	alle Partner	alle Partner
Workshop Zieldefinierung	alle 3 Monate	alle Partner	alle Partner	alle Partner
Erarbeitung Maßnahmeplan	alle 3 Monate	Partner a, b, c	Partner a und b	Partner a und b
Zuarbeiten	Termin (bis wann?)	Partner x, y, z	Partner y und z	Partner y und z
...	...	...	...	...
Controlling und Reflexion	1 mal pro Monat	alle Partner	alle Partner	alle Partner

Notwendige Teilaufgaben	Zeitlicher Rahmen	Kompetenz	Bereitschaft	Verantwortliche/r
Workshop Nutzenorientierte Marktsegmentierung	...	alle Partner	alle Partner	alle Partner
Workshop Werbemittelplanung	...	Partner a, b, c	Partner a und c	Partner a und c
Gestaltung Werbeinstrumente	...	Partner x, y, z	Partner y und z	Partner y und z
Vertriebsplanung	...	...	...	...
Vertriebscontrolling und Reflexion	...	alle Partner	alle Partner	alle Partner

Problem	Instrument/Methode	Einsatzziel
<p>in der Netzwerkaufbauphase geht es oft noch um eine wenig konkrete Netzwerkidée mit verschiedenen Erwartungen, Zielen und Voraussetzungen auf Seiten möglicher Partner, das Netzwerk hat noch keine konkrete Ausrichtung und die Selektion potenzieller Unternehmen gestaltet sich schwierig 5</p>	<p><b>Netzwerk Check</b></p>	<p>Begleitinstrument in der Anbahnungsphase, um von Beginn an Erwartungshaltungen und Ziele abzugleichen und „Gleichgesinnte“ zu finden; Fragebogen zur Prüfung der Kooperationsvoraussetzungen bei potenziellen Partnern und zur Bestimmung der Netzwerkausrichtung und -struktur</p>
<p>fehlendes Wissen bei den Netzwerkmitgliedern über notwendige Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Netzwerks und diesbezügliche Verantwortlichkeiten zur Unterstützung des Netzwerkmanagements</p>	<p><b>Managementaufgaben -Masken</b></p>	<p>Erhöhung der Transparenz über zukünftige Managementaktivitäten, Klärung vorhandener Managementkapazitäten und -kompetenzen bei den Netzwerkmitgliedern und Verteilung von Verantwortlichkeiten</p>
<p>fehlendes Wissen über Kompetenzen, Ressourcen und Kapazitäten der Mitgliedsunternehmen, fehlendes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Partner, geringe Kooperationsbereitschaft im Netzwerk</p>	<p><b>Kompetenz- und Ressourcen-Landkarten</b></p>	<p>Überprüfung tatsächlich vorhandener Produktionsfaktoren bei den Netzwerkmitgliedern zur Grobplanung von Wertschöpfungsketten oder die Realisierung eines konkreten Auftrags, frühzeitiges Erkennen von Kompetenz- und Ressourcendefiziten</p>

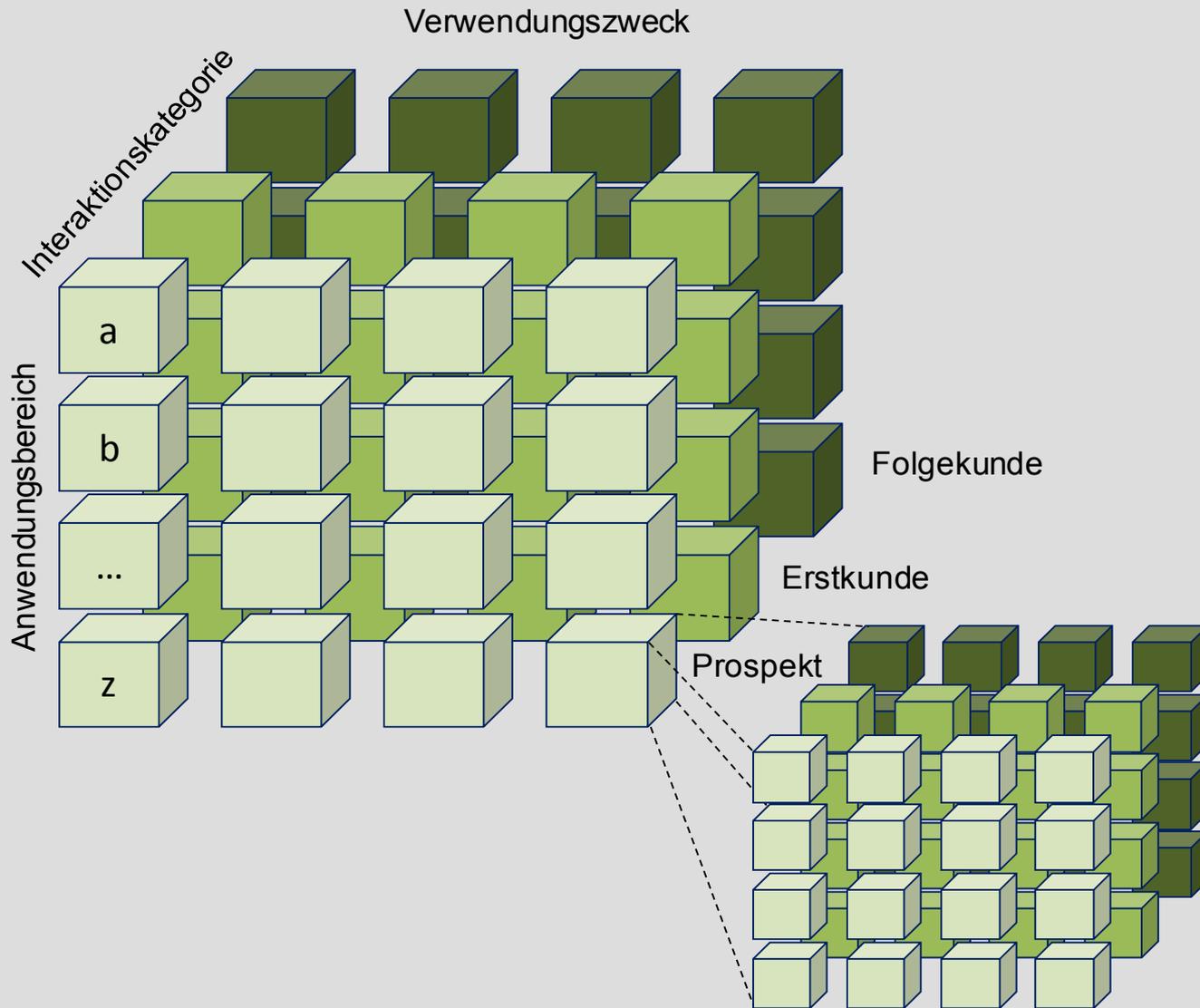
Kompetenz- und Ressourcenlandkarte  
 (vereinfachte Darstellung)

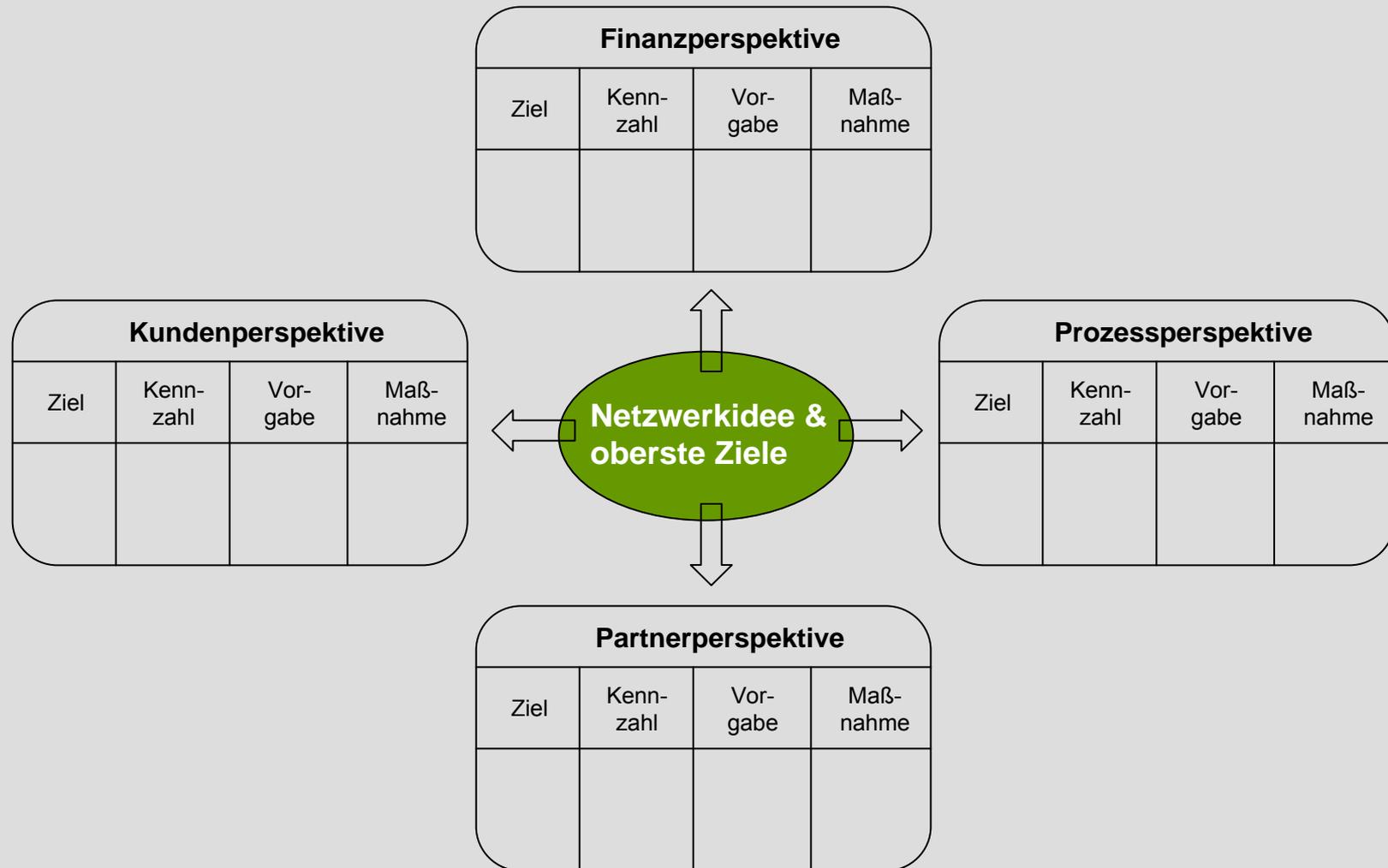


Produktionsfaktoren der Netzwerkmitglieder

Arbeitskraft (in Manntagen)	a + b ++ x +	c +						
Betriebsmittel (in Maschinenstunden)	a ++	c +						
Know-how/ Kompetenz	b + y ++							
Kapital (in Euro)	z ++			v ++ m +				

Problem	Instrument/Methode	Einsatzziel
<p>Informationen über die Entwicklung der Mitgliedsunternehmen, welche diese attraktiv oder weniger attraktiv für Kooperationen machen, veralten relativ schnell, wenn sie nicht regelmäßig im Netzwerk ausgetauscht werden</p>	<p><b>Sleep Mode Management</b></p>	<p>Zirkulation periodischer Updates aller Netzwerkmitglieder über die jeweils eigene, für die anderen kooperationsrelevante Unternehmensentwicklung</p>
<p>fehlende Informationen über den Verlauf abgeschlossener Kooperationen im Netzwerk, fehlende Transparenz über vergangene Kooperationsergebnisse, gemachte Erfahrungen und zentrale Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit im Rahmen einzelner Projekte</p>	<p><b>Cooperation Mapping</b></p>	<p>Aufbau eines "Netzwerkgedächtnisses" in Form von Protokollen, Problembeschreibungen, Adressdateien mit Ansprechpartnern, Produktbeschreibungen, Leitfäden o. ä.; Erfassung bestimmter Kenngrößen wie Kooperationserträge, -aufwendungen, Zielerreichung, aufgetretene Probleme</p>
<p>Die Reichweite des Absatzmarktes von neuen, typischerweise stark verflochtenen Kooperationsprodukten ist häufig erst bei intensiver Auseinandersetzung mit dem Produkt vollständig zu erfassen; eine systematische Nachfrageranalyse für die Produktinnovation wird notwendig.</p>	<p><b>Netzwerk-Mediaplanbox</b></p>	<p>unterstützt bei der Nachfragersegmentierung für neu entwickelte Kooperationsprodukte aus dem Netzwerk; dabei werden potenzielle Käufergruppen identifiziert und Kommunikationsinstrumente festgelegt</p>





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
Lossiusstraße 1 99094 Erfurt  
Telefon: 0361 65319352  
E-Mail: [info@iw-thueringen.de](mailto:info@iw-thueringen.de)