



BÖB – März 2014 – 57/14

Sind Kooperationen und Netzwerke für Ihre erfolgreiche betriebliche Zukunft wesentlich?

MAG^A.**ERIKA KRENN-NEUWIRTH**

Bundesprecherin der
Experts Group Kooperation und Netzwerke,
UBIT

Netzwerken ist in aller Munde und auch in vielen Terminkalendern als Veranstaltung eingetragen. Allein das Treffen der richtigen Menschen, das Entwickeln tragfähiger Beziehungen für wirtschaftliche Zwecke, der Aufbau einer stabilen Kontaktstruktur ist keine Kunst, sondern das Ergebnis konsequenten, strategischen Handelns. Die dazu notwendigen Fähigkeiten sind erlernbar. Wir beginnen eine Serie von Beiträgen, um Ihnen Anregung und Reflexion durch Experteninputs zu ermöglichen und unterstützen Sie als Experts Group Kooperation und Netzwerke der UBIT gerne bei der Gestaltung Ihrer Netzwerke.

» Warum sind Netzwerke, weit über den Zeitgeist hinaus, wichtige Elemente unternehmerischer Erfolge?

Netzwerke sind Vorstufen zum Markt. Sie schaffen Gelegenheiten, sich als EPU, als UnternehmerIn zu positionieren, Interesse für einander zu entwickeln und sind hilfreich für GeschäftspartnerInnen, anregend und motivierend zu wirken.

Erst dann entsteht die Möglichkeit positiv in Erinnerung zu bleiben, weiterempfohlen oder bei Bedarf zum Angebot eingeladen zu werden. Bilden sich durch erfolgreiche Kontakte in der Wiederholung stabilere Strukturen sowie klare Bedürfnisse zur Zusammenarbeit und Kooperationsprofile heraus, wird von einem Netzwerk gesprochen.

Wirtschaftsnetzwerke ermöglichen den Zugang zu qualifizierten Informationen, Knowhow, potentiellen KundInnen, sozialem wie finanziellem Kapital. Sie sind eine Grundlage für Innovation und Wertschöpfung. Der Sinn von Kooperationen liegt im Ausbau strategischer Wettbewerbsvorteile, also in der Möglichkeit, gemeinsam einen zusätzlichen Nutzen für KundenInnen zu stiften, schneller als die Mitbewerber zu wachsen und Größenvorteile zu schaffen oder aber auch Kosten zu senken.

Einfache Beispiele sind Produktionsnetzwerke, wo durch Arbeitsteiligkeit eine verbesserte Spezialisierung zu einer

höheren Auslastung der Maschinen und kostengünstigeren Produktion führt (z.B. Tischlereibetriebe, Metallverarbeitung, Automobilindustrie). Im Dienstleistungs- und Beratungsbereich können Kooperationen in Netzwerken zu größeren Firmen als Kunden, zu größeren Projekten durch unterschiedliche Kompetenzen (z.B. Auftragsvolumen durch Paketlösungen steigern) oder zu kostengünstigerem Marketing und Imagebildung durch gemeinsame Publikationen, Kunden-Events und Messeaktivitäten führen.

Bürogemeinschaften, mobile Schreibtische oder Co-working spaces senken Mietkosten, erhöhen die Flexibilität durch gemeinsame Sekretariate und stimulieren den Ideenzuwachs über verschiedene Branchen hinweg am gemeinsamen „Wasserloch“, der Kaffeeküche. Dies ist traditionell ein guter Platz für Vernetzung. Erfolgreiche Beispiele finden sich in Innovationszentren, Business Incubatoren oder in universitären Umgebungen, wie dem Sciencepark. All diese Organisationen brauchen fachliche Unterstützung im komplexen Rechnungswesenbereich.

Wissensnetzwerke, Foren oder Communities of practise im Internet, Lern- oder Erfahrungsaustauschgruppen ermöglichen UnternehmerInnen wie BilanzbuchhalterInnen, in einem Geben und Nehmen von Informationen, Tipps und Tricks, Unterstützung zu erlangen, wenn diese gebraucht wird: rechtzeitig, rasch und qualitativ hochstehend.

Um auf diese Verlässlichkeit der Hilfe bauen zu können und eine zusätzliche Sicherheit als EPU oder KMU zu generieren, braucht es aber eine Gruppe von Menschen, die mit ähnlichen Werten und Verhaltensweisen ausgestattet sind. Sie sind bereit, Zeit, Geld und Vertrauen zu investieren. Der Erfolg von Netzwerken baut auf der Reziprozität, also der Gegenseitigkeit und dem schrittweisen Wachsen von erfolgreichen Erfahrungen, auf. Der Erfolg verpflichtet das Mitglied, das positive Erlebnis, den Nutzen, auch zu kommunizieren und gleiches mit gleichem einem anderen zu vergelten. Ein besonderes Kennzeichen erfolgreicher Netzwerke ist diese Selbstverpflichtung der Mitglieder. Die Macht von Netzwerken beruht aber auch auf der Möglichkeit, unpassendes Verhalten zu benennen, zu sanktionieren und bei Wiederholung diese Informationen über Trittbrettfahrer schnell zu verbreiten.

71% der österreichischen UnternehmerInnen wollen ihre Zusammenarbeit ausbauen, besagt eine österreichische Langzeitstudie. Die Gestaltung der österreichischen Unter-



nehmen, die traditionellerweise klein strukturiert sind, bedarf vermehrt der Kooperation über die Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Einerseits um in einem globalisierten Wettbewerb bestehen zu können, andererseits um durch Weiterentwicklung und Innovation in einem Verdrängungswettbewerb zu bestehen. UnternehmerInnen sollen daher bewusst auf die eigenen Fähigkeiten oder die ihrer Führungskräfte, zum strategischen Ausrichten von Kooperationen schauen.

Wichtig ist eine klare Nutzenargumentation für das Unternehmen und auch eine win-x- win-x- win Situation (win³) mit beiden Partnern zum Wohle des Kunden herzustellen. Win³ und „grenzüberschreitendes“ Denken sind Voraussetzungen für Innovation. Gelungene Innovation entsteht aber so gut wie immer in der Interaktion von Menschen und nicht in den Köpfen Einzelner, also durch Zusammenarbeit.

Zukünftig werden nicht nur in der Kundenbindung und im Empfehlungsmarketing vernetzte Strukturen eine herausragende Rolle spielen, generell gibt es eine Tendenz, ganze Prozesse aus großen Unternehmen auszulagern und flexibel in Netzwerkstrukturen einzubinden (z. B. Dienstleistungsabteilungen in Konzernen werden eigene Unternehmen).

Bei Nischenstrategien österreichischer KMU ist es zielführend, internationale Kooperationspartner in Netzwerken einzubinden, um das Wachstum ausbauen zu können. Hier wird auch die grenzüberschreitende Kooperation mit anderen Ländern für österreichische SpezialistInnen in Europas komplexen Rechnungswesen verstärkt notwendig werden. Nationale und internationale Netzwerke für Bilanzbuchhalter sind daher eine Wachstumschance.

Um erfolgreiche Netzwerke zu gestalten sind neben klaren Zielen, wie z.B. der Kompetenzerweiterung, dem Aufbau neuer Marktsegmente oder dem Zugang zu größeren Projekten, auch formulierte Spielregeln von größter Bedeutung. Spielregeln (im kommerziellen Kontext auch Verträge) klären Erwartungen der Netzwerkmitglieder, das Geben und Nehmen in der Gruppe, den gedeihlichen Umgangston und die Entscheidungsfindung nach dem Abwägen aller unterschiedlicher Sichtweisen. Aufnahmebedingungen, sowie Ein- und Ausschlusskriterien stecken den Rahmen des Netzwerks ab und fördern die Passung.

Wesentlich dabei ist der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen, der in einem revolvierenden Zyklus des erfolgreichen Geben und Nehmens verstärkt wird. Das Wissen um das Spezifikum Netzwerke bedeutet, das prozesshafte Geschehen zu erkennen und zu gestalten.

UnternehmerInnen (und MitarbeiterInnen) sowie BilanzbuchhalterInnen brauchen daher vermehrt die Fähigkeit miteinander Netzwerke zu gestalten um sogenannte Netzwerkkompetenz zu entwickeln.

Netzwerkkompetenz besteht aus einem Bündel an Kompetenzen, die während der Ausbildung oder im Beruf erworben werden können. Sie umfasst sowohl Fach-Knowhow als persönliche Kernkompetenz und soziale Kompetenz im Sinne der Fähigkeit zu Kooperation bei gleichzeitigen Wettbewerb in einzelnen Bereichen. Kooperation und Competition werden zu Coopetition (siehe R. Noorda).

Weiters braucht es **Lösungskompetenz**, um in kurzer Zeit aus der Fülle des vorhandenen Wissens eine passende Antwort auf den Kundenwunsch zu generieren und eine hohe **Kommunikationskompetenz**, um die sprachlichen Hürden des Netzwerkalltags zu meistern.

Dabei sind ein reflektives Lernen und eine wertschätzende Haltung erfolgentscheidend.

Diese Netzwerkkompetenz wird von Netzwerkern als offen, flexibel und werthaltig erlebt und unterscheidet sich von Wirkungen geschlossener bündischer Systeme. Es entsteht Innovation und auch neues Wissen. Netzwerk-relevantes Wissen ist immer nutzenbezogen. In Unternehmen entstehen 72% des relevanten Wissens kollaborativ und kontextbezogen, d.h. es steht in einem Zusammenhang mit fachlichen, produkt- und kundenbezogenen Rahmenbedingungen.

Daher können ökonomische Netzwerke in der Bündelung von unterschiedlichen Fachkompetenzen Wettbewerbsvorteile generieren. Das schließt sowohl interdisziplinäre Gesellschaften zwischen SteuerberaterInnen und BilanzbuchhalterInnen, als auch die Zusammenarbeit von regional verstreuten BilanzbuchhalterInnen und ControllerInnen mit gleichem Branchenschwerpunkt ein.

*Bundesprecherin der Experts Group Kooperation und Netzwerke, UBIT – Mag^a. Erika Krenn-Neuwirth
K und K Wirtschaftskoaching GmbH
www.kkwico.at Tel. 0676/3178071*

www.kkwico.at

