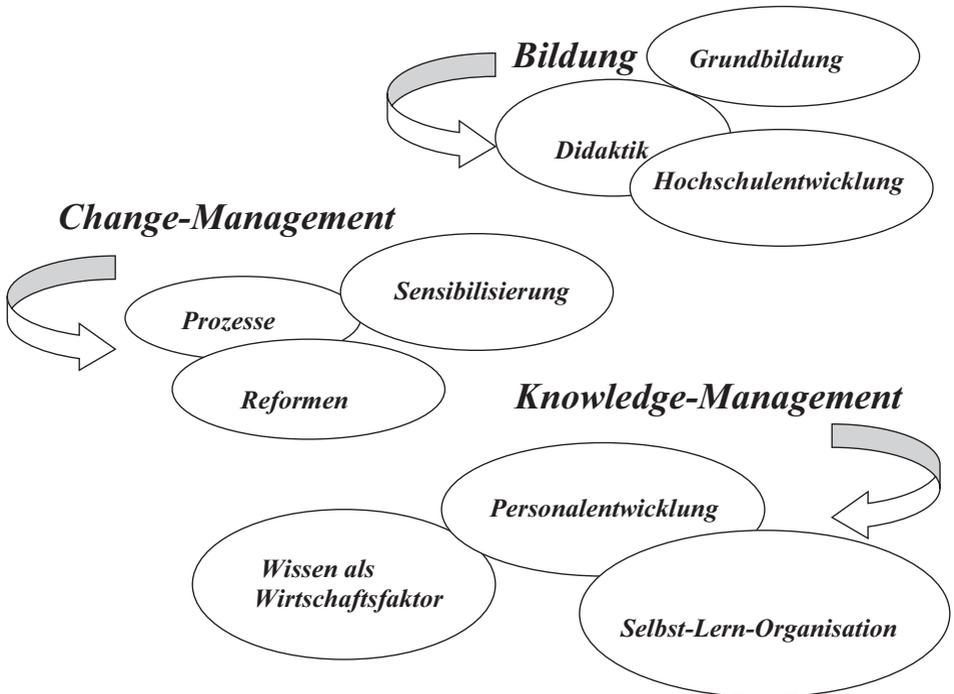


# „Wissen und Wandel“

Schriftenreihe zu Wissen und Wandel  
in Unternehmen, Hochschule und Gesellschaft

Herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock



*In der Schriftenreihe des Shaker Verlages, Aachen, bisher erschienen:*

- Band 1: Heimbrock, K. J.: Der Projektleiter – Mit Change Management Projekte leiten und Veränderungen begleiten , 2004
- Band 2: Heimbrock, K. J./Pohlkamp, S.: Wie sag` ich`s meinem Bürger? Lokale Pressearbeit bei unpopulären Entscheidungen, 2005
- Band 3: Deil, T.: Renditehebel Einkauf – SCOPE Supplier and Components Excellence, 2005
- Band 4: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2006
- Band 5: Heimbrock, K.J./Gärtner, Y. u. a.: Jahrbuch Management 2007 Demographische Herausforderung
- Band 6: Amelung, K., Schneider, M., Heimbrock, K.J.: Personalbeschaffung im Mittelstand, 2007
- Band 7: Heimbrock, K.J.: Organisation, 2007
- Band 8: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2008
- Band 9: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2009
- Band 10: Heimbrock, K.J.: Organisation, 2. Auflage 2009
- Band 11: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2010
- Band 12: Deil, T.: Materialwertmanagement, 2011
- Band 13: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2011
- Band 14: Heimbrock, K.J.: Unternehmensführung II – Dynamische Unternehmung im Netzwerk kompetenter Partner, 2012
- Band 15: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2012
- Band 16: Heimbrock, K.J.: Unternehmensführung I – Organisation in Tradition und Aktualität, 3. Auflage, 2012
- Band 17: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2013
- Band 18: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2014
- Band 19: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2015
- Band 20: Simon-Kuch, E.: Business Netzwerke in Mitteldeutschland, 2016

**Wissen & Wandel**

herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 20

**Elke Simon-Kuch**

**Business Netzwerke in Mitteldeutschland**

**Strategischer Erfolgsfaktor für den Mittelstand**

Shaker Verlag

- 5 -

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Cover-Design: Simon-Werbung GmbH  
Portraitfoto: Matthias Kuch  
Titelbild: ©istockphoto.com VLADGRIN

Copyright Shaker Verlag 2016  
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

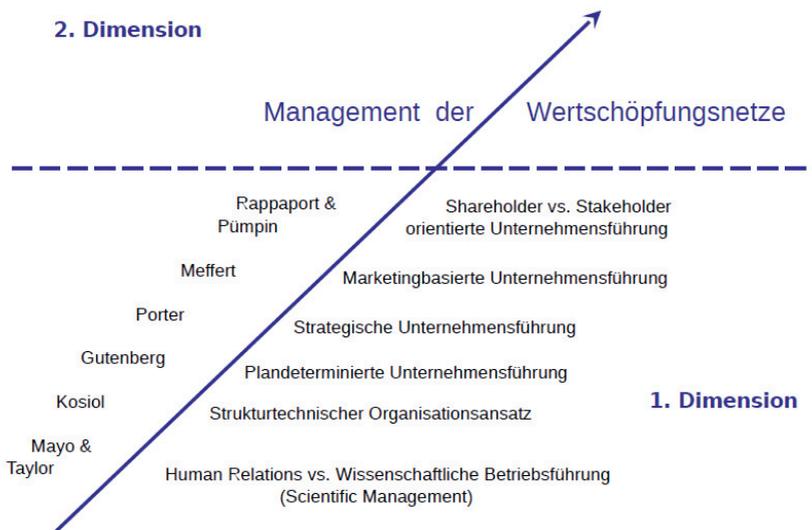
ISBN 978-3-8440-4879-7  
ISSN 1614-7073

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen  
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Vorwort des Herausgebers

Die hier vorliegende Monographie untersucht das heute, in fortschrittlicher Wirtschaft notwendig gewordene Netzwerk-Management im Hinblick auf die besondere Situation des Mittelstands in Mitteldeutschland.

Die Autorin, Frau Elke Simon-Kuch arbeitet hervorragend die Bedeutung des Netzwerkes als gravierenden Erfolgsfaktor auch für diese Region heraus. Der innovative Kern des Textes geht bereits aus dem Titel hervor. Dieser liegt in der exzellenten Umsetzung inzwischen breit angelegter wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Analyse der Erfolgsfaktoren von Wertschöpfungs-Netzen einerseits und Anwendung dieser mit Einbezug von Erfahrungswerten auf den Wirtschafts-Raum Mitteldeutschland. Frau Simon-Kuch untermauert damit nachvollziehbar den strategischen und operativen Nutzen für die Unternehmen der Region. Das Buch zeigt einen Zugewinn sowohl für Unternehmer und Manager im Unternehmen, als auch im wissenschaftlichen Kontext. In der Lehre der Unternehmensführung stellt sich immer mehr heraus, dass die heute intensiv behandelten Erkenntnisse des Zusammenwirkens mehrerer Unternehmen nicht nur eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Management-Lehre bedeutet. Es ist eine zweite Dimension entstanden. Verdeutlicht werden kann dies, wenn die Phasen der Erkenntnis-Gewinnung im Kontext der Management-Herausforderungen aufbauend in Treppenstufen bewusst werden.



Meine These von 2001, veröffentlicht im Buch „Kompetenzpartnermanagement“ (Gabler)

*„Dauerhafte Erfolge lassen sich nur noch von Unternehmen erzielen, die erkannt haben, dass dem*

***Zusammenwirken in einem Netzwerk kompetenter Partner***  
*unter Zuhilfenahme moderner*  
***Kommunikationstechnik***  
*und mit*  
***Akzeptanz unterschiedlicher Mentalitäten, Menschentypen und***  
***(Unternehmens-)Kulturen***  
*die entscheidende Rolle beim Unternehmenserfolg zukommt.“*

ist zur Realität geworden, global & regional.

Ein erfolgreiches Wirken mittelständischer Unternehmen im mitteldeutschen Wirtschaftsraum scheint nicht mehr möglich. Die Autorin weist nach, wie notwendig das Zusammenwirken kompetenter Partner in den verschiedenen Branchen, in allen Größen der Unternehmen geworden ist. Unternehmen, die sich dieser Herausforderung nicht stellen, werden sich über kurz oder lang nach ihrer Existenzberechtigung fragen müssen. Auch regional agierende Unternehmen sind in der globalen Wirtschaftswelt den Notwendigkeiten des Kooperierens ausgesetzt. Von Einkauf bis Vertrieb, von Produktentwicklung bis Produkt-Support, von Dienstleistung bis öffentlicher Verwaltung scheint die besondere Herausforderung im Schaffen und Pflegen von Netzwerken zu liegen. Insbesondere im mitteldeutschen Raum, durch Vorurteile aber auch Erfahrungen in Vetternwirtschaft und Seilschaften scheint es eine besondere Herausforderung zu sein, sich der Notwendigkeit bewusst zu werden, in Netzwerken zu arbeiten.

Frau Simon-Kuch gelingt es in exzellenter Weise den Leser zu sensibilisieren und einen Eindruck zu vermitteln, wie notwendig es ist, in Netzwerken gemeinsamen Erfolg zu generieren, gemeinsame Win-Win-Situationen zu schaffen und langfristig vertrauensvoll zusammen zu arbeiten.

Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

im Oktober 2016

## **Dank**

Im Rahmen der Vorbereitung dieser Arbeit hatte ich die Möglichkeit, mit vielen Vertretern aus dem Mittelstand, aus Netzwerken und wissenschaftlichen Einrichtungen zu sprechen und Thesen zu diskutieren.

Ich möchte mich ganz herzlich bei allen befragten Unternehmerinnen und Unternehmern, bei den Netzwerkverantwortlichen in Mitteldeutschland sowie Professorinnen und Professoren bedanken, dass sie mir bereitwillig Einblick in ihre Netzwerktätigkeit gegeben haben und ebenso offen und vertrauensvoll persönliche Eindrücke und Wahrnehmungen geschildert haben. Die Fülle von Informationen und die verschiedenen Sichtweisen haben mir sehr geholfen, ein annähernd umfassendes Bild zu zeichnen und komplex das Thema „Business Netzwerke in Mitteldeutschland strategischer Erfolgsfaktor für den Mittelstand“ zu bearbeiten.

Ein weiterer Dank geht an meine Familie, Freunde und meine Mitarbeiter, die mir mit ihrem Verständnis und ihrer Unterstützung die Möglichkeit gegeben haben, dass ich mich so intensiv dieser spannenden wissenschaftlichen Arbeit widmen konnte.

## **Prolog**

Das Thema dieser wissenschaftlichen Arbeit resultiert aus meinem beruflichen Hintergrund. Ich bin Unternehmerin, betreue mehrere Netzwerke seit ihrer Gründungsphase und begleite mit meiner 1990 gegründeten Full-Service-Werbe-Agentur im Bereich Marketing, Design und Strategie mittelständische Unternehmen im mitteldeutschen Raum und darüber hinaus. Ich bin Mitglied in verschiedenen Business Netzwerken der Region und darf als Vizepräsidentin der IHK Halle-Dessau die Kammerbetriebe des Mittelstandes im Mittelstandsausschuss des DIHK in Berlin vertreten.

Meine Leidenschaft ist es, Menschen, Projekte und Unternehmen erfolgreich zu machen. Mit der kompakten Aufarbeitung der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus meinem Studium, den Ergebnissen der Recherchen und Interviews möchte ich praxisrelevante Handlungsansätze sichtbar machen und Perspektiven für die erfolgreiche Business Netzwerkarbeit für mittelständische Unternehmen in Mitteldeutschland sowie Impulse für die gesamte Entwicklung im mitteldeutschen Raum herausarbeiten.

## **Elke Simon-Kuch**

Die 1970 in Weißenfels geborene Elke Simon-Kuch ist geschäftsführende Gesellschafterin der SIMON-WERBUNG GmbH, der media & druck Service Leuna GmbH und der Mitteldeutschen Basketball Marketing GmbH.

Nach ihrem vorzeitig beendeten Studium der Germanistik/Anglistik absolvierte sie ein Studium in Grafikdesign, ein Studium in Kommunikation und Marketing, ein Hochschul-Studium der Betriebswirtschaft sowie der Wirtschaftsmediation.

In ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre konzentrierte sie sich auf den Schwerpunkt Unternehmensführung.

Über ihre berufliche Tätigkeit hinaus ist sie ehrenamtlich als Vizepräsidentin der IHK Halle-Dessau, des Mittelstandsausschusses des DIHK und des Unternehmerinnenverbandes Sachsen-Anhalt sowie als Vorsitzende des Unternehmerrates des BVMW Sachsen-Anhalt Süd engagiert.

Ihre Erfahrungen bringt sie als Handelsrichterin im Landgericht Halle ein und ist als Referentin, Dozentin und Keynote-Speakerin in Unternehmen, Hochschulen und Universitäten gefragt.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Wirtschaftsregion Mitteldeutschland“ .....	5
Abbildung 2: Netzwerkstrukturen und Sozialkapital .....	17
Abbildung 3: „diamond“-Modell nach Porter .....	311
Abbildung 4: „Forschungslandschaft Mitteldeutschland“ .....	34
Abbildung 5: Ansatzpunkte zur Nutzung von Business Netzwerken .....	85
Abbildung 6: Wie finde ich mein authentisches Ich? .....	86
Abbildung 7: Wie finde ich meine Marke Ich? .....	87
Abbildung 8: Aspekte für die persönliche Business Netzwerk Arbeit .....	88
Abbildung 9: Die goldenen Netzwerkregeln .....	90
Abbildung 10: Vereinfachte Übersicht Kommunikationsmaßnahmen .....	92

# Inhalt

1 Einführung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Motivation und Ziel der Arbeit .....	2
1.3 Methodischer Aufbau der Arbeit .....	3
2 Definitionen und Begriffserklärungen .....	4
2.1 Mitteldeutschland .....	4
2.2 Der Mittelstand in Mitteldeutschland .....	6
2.3 Business Netzwerke und ihre verschiedenen Formen .....	6
2.4 Aufgaben und Ziele von Business Netzwerken .....	8
2.5 Erfolgsfaktoren von Business Netzwerken .....	8
2.6 Betrieb und Einstellung von Business Netzwerken .....	10
2.7 Entstehung von Business Netzwerken .....	10
2.7.1 Gründungsmotivationen Top-down .....	11
2.7.2 Gründungsmotivationen Bottom-up .....	11
2.7.3 Bündelung von Kompetenzen – strategische Netzwerke .....	11
2.7.3 Gründung aus Notwendigkeit der Wertschöpfungskette .....	12
2.8 Business-Social-Network .....	12
3 Forschungserkenntnisse .....	13
3.1 Erkenntnisse der Netzwerkforschung .....	14
3.1.1 Soziometrie – Netzwerke visuell verstehen .....	15
3.1.2 Elite-Netzwerke .....	16
3.1.3 Der praktische Ansatz aus der Sozialen Netzwerk Analyse .....	18
3.1.4 Soziales Kapital – Die Währung aus Netzwerken .....	19
3.1.5 Netzwerke - Symbiose von Kreativität und Innovation .....	20
3.1.6 Kreativer Austausch – Nährboden für konstruktive Ideenvielfalt .....	21
3.2 Erkenntnisse der Kreativitätsforschung .....	21
3.2.1 Kreativitätshemmnisse – erkennen und vermeiden .....	22
3.2.2 Die Bausteine der Kreativität .....	23

4 Strukturen und Herausforderungen in Mitteldeutschland .....	24
4.1 Interessen der kleinteiligen Betriebe brauchen eine Lobby .....	24
4.2 Bundesweite Netzwerke der Wirtschaft mit regionalen Vertretungen.....	24
4.2.1 Die IHK – die Industrie- und Handelskammer.....	24
4.2.3 Der BVMW – Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft.....	26
4.3 Business Netzwerke angebunden an politische Parteien .....	27
4.4 Regionale Netzwerke der Wirtschaft in Mitteldeutschland .....	28
4.5 Business Netzwerke als Service-Clubs.....	30
4.6 Herausforderungen für den Mittelstand.....	31
4.6.1 Nachfragekonditionen: Geringe Nachfrage in der Region .....	32
4.6.2 Faktorenkonditionen: Vorhandene Ressourcen nicht ausgeschöpft .....	33
4.6.3 Strategie, Struktur, Wettbewerb – Mitteldeutschland muss aufholen .....	35
4.6.4 Verwandte und unterstützende Branchen – Spezialisierung zu gering.....	37
4.6.5 Der Staat als Katalysator – Wettbewerbsfähigkeit zu gering .....	38
4.7 Die Anfänge der Netzwerkbildung in Mitteldeutschland – Club International.....	40
4.7.1 Die Entwicklung der Business Netzwerke trägt erste Früchte .....	41
4.7.2 Strukturwandel forderte gemeinsames Handeln .....	42
5 Potenziale für den Mittelstand in Mitteldeutschland.....	43
5.1 Lösungsalternativen zur Schaffung von mehr Nachfrage .....	43
5.1.1 Gemeinsame Vermarktung für mehr Nachfrage .....	43
5.1.2 Öffentlichkeitsarbeit schafft Interesse .....	46
5.1.3 Öffentlichkeit erzielt Wirkung .....	48
5.1.4 Mit Face to Face zu Vertrauen als Währung der Zukunft .....	50
5.1.5 Mitteldeutsches Selbstbewusstsein als USP der Wirtschaft .....	52
5.1.6 Soziales Kapital erhöhen – Gleich und Gleich gesellt sich gern.....	53
5.1.7 Kultur der Gemeinsamkeit - Kooperationen und Empfehlungen.....	56
5.2 Strategie, Struktur und Wettbewerb - Mitteldeutschland holt auf.....	59
5.2.1 Innovationsentwicklung.....	59
5.2.2 Gemeinsame Projekte eröffnen neue Möglichkeiten .....	61
5.2.3 Strategisches Netzwerkmanagement bietet Plattform für Wachstum .....	62
5.2.4 Bottom-up schlägt top down .....	65
5.2.5 Gezielter Austausch mit Netzwerken anderer Regionen .....	67
5.2.6 Interessenvertretung - Chancen für alle beim Strukturwandel.....	68
5.2.7 Gemeinsam stark für Veränderungen .....	71
5.3 Verbesserung der Spezialisierung und Optimierung .....	72

5.3.1 Branchenorientierte Auswahl – gemeinsame Interessen für Synergie .....	72
5.3.2 Vertrauen schafft Offenheit für Kooperationen und Austausch .....	73
5.3.3 Eigeninitiative – Potenzial für Entwicklung .....	74
5.3.4 Bottom-up in Eigenregie .....	75
5.3.5 Gründung Bottom-up mithilfe vorhandener Strukturen .....	76
5.4 Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit .....	77
5.4.1 Gemeinsame Interessen vortragen – Grenzen überwinden .....	77
5.4.2 Business Netzwerke - Informationsplattform für Unternehmen .....	78
5.4.3 Zusätzliches Kapital für mehr Wettbewerbsfähigkeit .....	79
5.5 Lösungsalternativen für bessere Ressourcennutzung .....	81
5.5.1 Enge Zusammenarbeit für mehr Beschäftigung .....	81
5.5.2 Netzwerke als Ideenpool und Sprachrohr gegenüber der Politik .....	82
<b>6 Erfolgskriterien für Business Netzwerke .....</b>	<b>83</b>
<b>7 Erfolgreich Netzwerken in der Praxis .....</b>	<b>84</b>
7.1 Möglichkeiten entdecken .....	84
7.2 Authentizität und Kompetenzen .....	85
7.3 Schnittmengenabgleich .....	87
7.4 Prioritäten setzen .....	89
7.5 Die goldenen Netzwerkregeln .....	89
7.6 Integration der Netzwerkaktivitäten in das Unternehmensmarketing .....	91
7.7 Netzwerk-Controlling regelmäßig und kritisch .....	93
<b>8 Fazit und Ausblick - Mit Netzwerken zum „Ländle“ des Ostens .....</b>	<b>93</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AMG	Agrarmarketinggesellschaft Sachsen-Anhalt
AMU	Arbeitskreis Magdeburger Unternehmerinnen
AWSA	Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Sachsen-Anhalt
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BVMW	Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft
CDU	Christlich Demokratische Union
CEESA	Cluster erneuerbare Energie Sachsen-Anhalt
CSU	Christlich Soziale Union
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
ESF	Europäischer Struktur Fond
ESK	Elke Simon-Kuch
EU	Europäische Union
EW	Einwohner
FuE	Forschung und Entwicklung
GRW	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur
HHL	Handelshochschule Leipzig
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
MIT	Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU
PR	Public Relations
ROI	Return of Investment
SNA	Soziale Netzwerk Analyse
USP	Unique Selling Proposition
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand