

Beschreibungsmerkmale von regionalen Netzwerken

Die nachfolgend beschriebenen Merkmale von Netzwerken sollen dafür geeignet sein, Netzwerke hinsichtlich ihrer Ausgestaltung und ihrer jeweils aktuellen Situation zu kennzeichnen. Eine hieran orientierte (periodische oder sporadische) Analyse erlaubt es, die Entwicklung von Netzwerken im Blick zu behalten und ggf. steuernd einzugreifen.

Charakterisierung des Begriffs „Netzwerk“

Ein Netzwerk ist definiert¹ als „komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist unabhängigen Unternehmungen“. Diese Definition muss, will man unter dem Begriff Netzwerke sämtliche Projekte des Forschungsverbundes fassen, dahingehend erweitert werden, dass es sich nicht nur um Beziehungen von Unternehmungen sondern auch um solche von Organisationen beliebiger Art und auch Einzelpersonen handelt.

Zudem kann die Definition dahingehend erweitert werden, dass es generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.

Strukturelle Unterscheidungsmerkmale von Netzwerken

Netzwerke können strukturiert werden hinsichtlich ihres organisatorischen Aufbaus, der beteiligten Unternehmen, ihrem Kooperationsmodus, der im Netzwerk anzutreffenden Funktionen und ihrer Prozess-/ Entwicklungssituation. Diese Strukturelemente werden im folgenden kurz erläutert².

Strukturmerkmal 1: Organisationstyp

Innerhalb von Unternehmensnetzwerken werden vier Grundtypen unterschieden³.

- Projektnetzwerke (z.B. vorhabensbezogen in der Baubranche)
- strategische Netzwerke (z.B. zwischen Zulieferer u. Produzenten)
- virtuelle Unternehmen (z.B. in der Informatik)
- Verbundnetzwerke (Z:B. Verkehrsverbände in deutschen Ballungszentren)

Diese Grundtypen unterscheiden sich hinsichtlich der Steuerungsform (polyzentrisch/heterarchisch oder fokal/hierarchisch) und der Stabilität (stabil oder instabil in bezug auf die Zusammensetzung)⁴:

- Projektnetzwerke sind fokal und instabil
- strategische Netzwerke sind fokal und stabil⁵
- virtuelle Unternehmen sind polyzentrisch und instabil
- Verbundnetzwerke sind polyzentrisch und stabil

¹ Jörg Sydow 1992

² Anmerkung: zusätzlich sollten Unterscheidungsmerkmale für Netzwerke nachhaltigen Wirtschaftens nach ihrem wirtschaftlichen Ansatz strukturiert werden. Zum Beispiel nach: Wiederverwendung, Weiterverwendung, Mehrfachnutzung, Gemeinschaftsnutzung und evtl. weitere

³ Hess 1999, ähnlich Sydow/winand 1998

⁴ Hess in Sydow/ Windeler, Steuerung von Netzwerken 2000

⁵ Im Rahmen von BeNN ist zu überprüfen, ob diese Organisationstypen alle im Forschungsverbund anzutreffenden Netzwerke erfassen



Strukturmerkmal 2: beteiligte Akteursstypen

Erfahrungsgemäß ist die folgende Unterscheidung bezüglich der beteiligten Netzwerkakteure relevant, da sich diese Typen von Netzwerkpartner hinsichtlich Steuerungsverhalten, Leistungsdynamik, Innovationspotential, Kooperationsfähigkeit, Multiplikationseffekt und Kontinuität zum Teil stark unterscheiden.

- Produzent (Konzern)⁶
- Produzent (KMU)
- Dienstleister (Konzern)
- Dienstleister (KMU)
- Sozialbetrieb
- Berater / Qualifizierer
- F&E-Einrichtung
- Institutionelle Einrichtung
- Verwaltung
- Einzelpersonen

Bei der strukturellen Kennzeichnung eines Netzwerkes sollte ausgewiesen werden, welche der o.g. Unternehmenstypen an dem Netzwerk beteiligt sind.

Strukturmerkmal 3: Kooperationsmodus

Die Intensität, in welcher eine Kooperation im Netzwerk erfolgt, hat erheblichen Einfluss auf die Netzwerkdynamik und –kultur. Je nach Netzwerktyp (>) und Position innerhalb der Netzwerkorganisation können unterschiedliche Kooperationsintensitäten unterschieden werden⁷:

- intensive Kooperation
- turnusmäßige Kooperation
- gelegentliche Kooperation

Strukturmerkmal 4: Netzwerkfunktionen

In einer entsprechenden organisatorischen Struktur müssen in einem Netzwerk verschiedene der nachfolgenden Funktionen abgebildet sein, um eine – je nach Netzwerktyp (>) - erfolgreiche Netzwerkarbeit zu ermöglichen⁸:

- Leitungs- / Koordinierungsfunktion (strategisches Management, Netzwerksteuerung / -organisation, Moderation, Entscheidungsmanagement, Finanzwesen, Controlling / Evaluation, Motivationsförderung)
- Dialogfunktion (Moderation, Kommunikationsplattform, Dokumentation)
- Kooperationsfunktion (Vertragsgrundlage, Gemeinschaftsverständnis, CI-Entwicklung, Interaktionsstruktur, Differenzierung im Netzwerk, Partnerakquisition)
- Designfunktion (Produktfindung und –entwicklung)
- Marketingfunktion (Corporate Design, Markteinführungsstrategien, Vertrieb, Öffentlichkeitsarbeit)

⁶ bewusst wird zwischen KMU und Konzernen als Produzenten unterschieden, da dies in der Regel die Steuerungsform im Netzwerk bestimmt

⁷ Flocken u.a., Erfolgreich im Verbund, 2000

⁸ ist im Verlauf des Projektes auf Vollständigkeit zu überprüfen



- Produktionsfunktion (materielle Ausstattung, Leistungsmatrix, Ressourcensicherung, Spezialisierung, Diversifizierung, Beschaffung, Abwicklungs koordinierung)
- Qualifizierungsfunktion (Personalentwicklung, Weiterbildung, Wissenstransfer, Qualitätssicherung)
- Servicefunktion (Informationspool, Gewährleistung, Abrechnung, Inkasso)

Die Verfügbarkeit eines entsprechenden Funktionen-Ensembles qualifiziert ein Netzwerk strukturell bezüglich seiner Aktionsfähigkeit.

Strukturmerkmal 5: Prozess- / Entwicklungsstadien⁹

Während die Strukturmerkmale 1 bis 4 die statische Situation eines Netzwerks beschreiben, geben die Prozess- und Entwicklungsstadien Auskunft über die dynamische Situation. Der Grad der Detaillierung der nachfolgenden Struktur wurde gewählt, um zu verdeutlichen, was sich hinter den einzelnen Titeln der Entwicklungsstadien, die ohne Detaillierung zum Teil nicht trennscharf erscheinen, verbirgt. Die folgenden Stadien (die Unterpunkte sind chronologisch geordnet) können unterschieden werden¹⁰:

- Initiierung, Vorbereitung
 - Ideenskizze
 - Vorsondierung
 - Partnersuche
- Konstituierung, Organisation
 - erste Produktspezifizierung
 - Matrixanalyse Partnerpotentiale
 - Defizitausgleich durch Einbindung weiterer Partner
 - erstes Finanzierungskonzept
 - Leitbild und Spielregeln abstimmen
 - Organisationsmodell vereinbaren
- Orientierung, Marktanalyse
 - Identifikation potentieller Netzwerkleistungen
 - Marktanalyse,
 - Finanzbedarf und Fördermöglichkeiten ermitteln
 - Kosten-/ Nutzenanalyse
 - detailliertes Finanzierungskonzept
 - Rechtsfragen klären
- Identifizierung, Produktentwicklung
 - Organisationsmodell anpassen
 - Rahmenvertrag zur Netzwerkarbeit vereinbaren
 - Maßnahmenplan für Phase 1 der Kooperation vereinbaren
 - Ressourcenplanung
 - evtl. Förderantrag stellen
 - evtl. Prototypentwicklung
 - evtl. internes Referenzprojekt initiieren
 - CI entwickeln
- Entfaltung, Markteintritt
 - Geschäftsentwicklungsplan erstellen
 - Netzwerk-Geschäftsstelle einrichten
 - Marketing starten

⁹ **Anmerkung von JL:** „Orientierung“ und „Identifizierung“ würde ich weglassen, wird sich nicht sauber von „Konstituierung“ und „Entfaltung“ abgrenzen lassen.

¹⁰ hier Verweis auf Literatur mit kritischer Abgrenzung



- Marktbearbeitung, Projektakquisition
- Qualitätssicherungsmaßnahmen vereinbaren
- Konsolidierung
 - Auftragsbearbeitung
 - Netzwerkpflege
 - Management-Review
 - evtl. Vertragsanpassung
 - Fortschreibung Ressourcen- und Finanzplanung
- Expansion
 - Schwachstellenanalyse
 - Visionsarbeit
 - Netzwerkprodukte weiter entwickeln
 - Marketing ausbauen
 - evtl. zusätzliche Partner finden und einbinden
 - evtl. regional vernetzen
 - evtl. Geschäftsstelle ausbauen

Strukturmerkmal 6: Organisationsgrad

Die folgenden Organisationsgrade, mit zunehmender Ordnung in der genannten Reihenfolge, können unterschieden werden:

- Interessensgemeinschaft als loser Verbund ohne weitere Strukturierungsmerkmale
- informeller Verbund mit vereinbarten Regeln zum Erfahrungsaustausch
- Kooperationsgemeinschaft mit Kooperationsvereinbarung
- Kooperationsverbund mit entsprechenden speziellen vertraglichen Regelungen (z.B. Lieferverträge, Nutzungsverträge usw.)
- ARGE ohne eigenständige Geschäftsstelle
- ARGE mit eigenständiger Geschäftsstelle
- Netzwerkunternehmen als juristisch selbständiges Unternehmen

Strukturmerkmal 7: Netzwerk-Beziehungen

Hierunter fallen die Gesamtheit von Kontaktarten- und -formen der Netzwerkpartner untereinander (interne Beziehungen) und zum Umfeld des Netzwerks (externe Beziehungen). Durch sie werden die → Basisfunktionen der Netzwerke mit Leben gefüllt.

An internen Beziehungen werden im allgemeinen unterschieden:

- Sozialbeziehungen
- Kommunikationsbeziehungen
- klimatische, auf Ziel-, Interessen- und Motivstrukturen basierende Beziehungen
- Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen

An externen Beziehungen kann man unterscheiden:

- die Beziehungen zu Kunden bzw. Nutzern
- die Beziehungen zu anderen Netzwerken und zur konventionellen Wirtschaft
- die Beziehungen zum politisch-administrativen System.

