

**Rolf-Ulrich Sprenger (Autor), Nationale Unterstutzungsstelle ADAPT (Hg.)  
(2001),  
Unternehmensnetzwerke und regionale Netzwerke – Chancen für Beschäftigung und Umweltschutz**

Das Buch behandelt eine Vielzahl wichtiger Aspekte von Netzwerken(NW) für Beschäftigung und Umweltschutz (also beinahe Nachhaltigkeitsnetzwerken): Sinn von NW, Typen von NW, Entstehung und Evolution von NW, Organisations-, Kommunikations- und Managementstrukturen für NW. Die verschiedenen Aspekte werden mit vielen Beispielen (über 20 NW) erläutert.<sup>1</sup> Es werden eine Reihe von Fragen gestellt und beantwortet:

*Was sind Netzwerke ?*

Definition: Netzwerke beschreiben „... einen Prozess, an dem mehrere Akteure bzw. Akteursgruppen beteiligt sind, die auf Basis oder einer gemeinsamen Überzeugung oder Vision auf ein vereinbartes Ziel hinarbeiten. Dieser Prozess beruht in der Regel nicht auf formellen Verträgen, sondern auf Vertrauen, Partnerschaft und der Überzeugung, dass die Zusammenarbeit für alle Beteiligten von Gewinn ist.“ (S 6)

*Was für Typen von Netzwerken gibt es ?*

Sprenger unterscheidet zwischen personellen, Unternehmens-, institutionellen, und regionalen NWs. Letztere bestehen aus Unternehmen, Institutionen und weiteren gesellschaftlichen Gruppen. Die im Buch eingehender behandelten Unternehmens- und regionalen NW werden noch weiter nach Funktionstypen (Beschaffungsnetzwerke, Bieternetzwerke, ...) unterteilt. Für jeden Typus wird ein Beispiel diskutiert.

*Wozu Netzwerke (für Beschäftigung und Umweltschutz) ?*

Für Unternehmensnetzwerke werden die gängigen Wettbewerbsvorteile durch Netzwerkbildung angeführt. Regionale Netzwerke dienen der unter zunehmendem „Globalisierungsdruck“ notwendig werdenden regionalen Profilierung und Stärkung im Standortwettbewerb. Regionale Netzwerke spielen auch eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Bottom-Up Strategien für Beschäftigung und Umweltschutz, vor allem nach dem Scheitern zahlreicher Top Down Strategien. Es fehlt die Betrachtung, dass sozial-ökologische Innovationen bei kmU besser in Netzwerken implementiert werden können.

*Wie entstehen Netzwerke, wie entwickeln sie sich ?*

Beschrieben wird die Entstehung und der Lebenszyklus von NW.

Beispiel, Lebenszyklus von Unternehmensnetzwerken: Vorphase (Kontaktaufbau im Rahmen personeller Netzwerke), Anbahnungsphase (Ideenentwicklung, Partnersuche, Gründungsbeschluss), Aufbauphase (Aufbau technische und organisatorische Infrastruktur, Geschäftsplan), Aktivphase (physische Wertschöpfung und Auftragsabwicklung), Ausgliederungsphase (längerfristige Kooperationen einzelner Partner), Integrationsphase (weitere Vernetzung mit regionalen Akteuren), Auflösungsphase (Marktgegebenheiten, Konflikte oder organisatorische Probleme führen zur Auflösung).

---

<sup>1</sup> Problematisch ist, dass der Autor nicht klarmacht, ob die Erkenntnisse auf eigenen Recherchen vor Ort beruhen, dass jedes NW völlig verschieden beschrieben wird, und dass zwar Referenzen, aber keine Quellenangaben vorliegen.

### *Welche Organisationsstrukturen- und Regeln sind erforderlich ?*

Aufgaben bzw. Rollen im Unternehmensnetzwerk (idealtypisch, verschiedene Rollen können von einer Person wahrgenommen werden)<sup>2</sup>:

- Steuerungskreis – Entscheidungsgremium, bestehend aus den GF der einzelnen Unternehmen analog zum Aufsichtsrat im Unternehmen.
- Netzwerkcoach – zuständig für Aufbau, Stabilisierung und Weiterentwicklung des Netzwerkes. Neben Moderation auch Marketing und Gewinnung und Einweisung neuer Partner.
- Broker – zuständig für Auftragsakquisition und Vertrieb.
- Leistungsmanager – stellt aus den einzelnen Kompetenzen der Unternehmen eine Komplettlösung für die Kunden zusammen.
- Auftragsmanager – verantwortlich für Produktqualität und Termineinhaltung
- In-/ und Outsourcingmanager – sind die Kontaktpersonen in den einzelnen Unternehmen.
- Auditor – Die neutrale Revisionsstelle, zuständig für Finanz- und Rechnungswesen und die Einhaltung von Kooperationsregeln.

Weiterhin werden kurz die Verträge/Spielregeln für Unternehmens- und regionale NW diskutiert und Musterlösungen für beide Fälle präsentiert.

### *Welche Rahmenbedingung sind für den Erfolg von Netzwerken für Umwelt und Beschäftigung notwendig ?*

Als wichtige Rahmenbedingungen werden u.a. die Neuausrichtung der Unternehmens- und Regionalförderung, die Ausbildung professioneller Netzwerkmanager, die Stärkung nachfragegesetiger Marktkräfte und die Verbesserung rechtlicher Rahmenbedingungen genannt.

### *Fazit*

Das Buch ist umfassend und bietet einen sehr guten Überblick, geht dadurch aber wenig in die Tiefe (bis auf die Typologisierung). Es wird nicht klar ob es wirklich den State of the Art der praktischen Netzwerkforschung wiedergibt, oder die Meinung des Autors und seiner befreundeten Netzwerkmanager. Es fehlen Argumente, Quellenangaben und empirische Belege.

---

<sup>2</sup> Als Quelle wird Schuh/Millarg/Gövanesson (2000) angegeben (ohne weitere Details).