

## 4. Notwendigkeit der Netzwerkbildung für die Entwicklung von Nachhaltigkeit

### 4.1 zum Nachhaltigkeitsverständnis im Projekt

Will man Klarheit darüber gewinnen, welche Bedeutung Netzwerken als Organisationsform für die Entwicklung von Nachhaltigkeit zukommt, dann sind zunächst die Anforderungen, die aus einer Interpretation des Nachhaltigkeitsbegriffes für Organisationsformen resultieren, zu definieren.

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist nach wie vor sehr offen. Da Nachhaltigkeit letztendlich mehr oder weniger alle Lebensbereiche zumindest tangiert, besteht die Gefahr einer Verallgemeinerung des Nachhaltigkeitsprinzips bis zum Verlust jeglicher definitorischen Schärfe.

In der Literatur werden verschiedene Nachhaltigkeitsprinzipien hergeleitet, zum Beispiel die Sicherung der menschlichen Existenz, Erhaltung des gesellschaftlichen Reproduktions- und Produktionspotenzials, Effizienz, Konsistenz, Vermeidung, Risikoreduktion, Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten der Gesellschaft, Suffizienz und Verteilung<sup>44</sup>. Der notwendige Abstraktionsgrad solcher Prinzipien führt oft nur sehr mittelbar zu konkreten Handlungszielen. **Was die Umsetzung von Nachhaltigkeit aber braucht, ist eine pragmatisch praktische Konkretisierung.** Wir werden deshalb im Weiteren über drei sehr allgemeine Leitgedanken zur Nachhaltigkeit konkrete Handlungserfordernisse für ein Wirtschaften unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten herleiten.

Aus den allgemeinen Zielvorgaben für eine nachhaltige Entwicklung und einzelnen Analysen, die aus unterschiedlichen Blickrichtungen eine zukunftsfähige Ökonomie betrachten<sup>45</sup>, lassen sich die folgenden drei Leitgedanken zu Strukturmerkmalen nachhaltigen Wirtschaftens definieren:

1. Allem voran bedeutet Nachhaltigkeit die **langfristige Kapitalpflege**. Dabei ist im Sinne der Nachhaltigkeit ein wesentlich breiteres Kapitalverständnis zugrunde gelegt (siehe Tabelle 4.1). Viele Verantwortungen, die bisher von Wirtschaftsakteuren externalisiert wurden, fallen damit natürlich auf diese zurück, wenn sie dieses Kapitalverständnis übernehmen und sich um einen langfristigen Erhalt (bzw. eine Mehrung) der relevanten Kapitalformen bemühen. Weiterhin erfordert dies eine Auflösung der Widersprüche zwischen Langfristperspektiven des Systemerhalts und kurzfristigen Erfolgsaspekten.

Der Leitgedanke der langfristigen Kapitalpflege impliziert die Nachhaltigkeitsprinzipien der Effizienz, Suffizienz und Vermeidung.

---

<sup>44</sup> Paech, N. & Pfriem, R. 2002.

<sup>45</sup> vgl. BUND und UnternehmensGrün 2002, Giarini, O. & Stahel, W. 2000, Amartya, S. 2000, Hübner, K. & Nill, J. 2001, Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung 1999, Teller, M. & Ax, C. 2003, Peter, R. 2002, Bieker, T. et al. 2001.

Hauptformen	Unterformen	Kommentar
<b>ökonomisches Kapital</b>		
	Finanzkapital	z.B. Beteiligungen
	Realkapital	z.B. Anlagenvermögen
	Wissenskapital	z.B. Patente, Know-how
<b>ökologisches Kapital</b>		
	natürliche Ressourcen	materielle und energetische, erneuerbare und nicht erneuerbare
	Umweltdienstleistungen	z.B. Schadstoffsenken, natürliche Reproduktion
<b>soziokulturelles Kapital</b>		
	Humankapital	z.B. Ausbildung, Motivation
	Gesellschaftskapital	z.B. Ausbildungs- und Gesundheitswesen, sozialer Frieden, Innovationskultur u.a.

Tab. 4.1 Kapitalverständnis im Sinne der Nachhaltigkeit

- Eine **systemische Orientierung** ist erforderlich, innerhalb derer sich der Wirtschaftsakteur als Teil eines umfassenden Beziehungsgeflechts begreift, in Systemen wirkt bzw. anbietet und seine Verantwortung als kulturprägendes Gesellschaftsmitglied (Corporate Social Responsibility) wahrnimmt. Es ist offensichtlich, dass wir in immer komplexer werdenden, systemischen Bezügen leben und wirtschaften, sei es die Produktion von Gütern oder das Nutzen von Schadstoffsenken, der Erhalt der Biodiversität oder gesellschaftlicher Frieden in Zeiten der Migration.

Zuvorderst zählt zu der systemischen Orientierung natürlich auch die Tatsache, dass Nachhaltigkeit anerkanntermaßen ein Dreisäulenmodell ist, welches die Anforderungen der drei Bereiche Ökonomie, Ökologie und von soziokulturellen Aspekten aufeinander abstimmen muss.


Der Leitgedanke der systemischen Orientierung impliziert die Nachhaltigkeitsprinzipien der Konsistenz und Risikoreduktion. Er erfordert vorrangig Konsequenzen hinsichtlich einer strukturellen Um- bzw. Neuorientierung.
- Eine systemische Orientierung ist nur dann praxisfähig, wenn sie auf einer entsprechenden **Gemeinschaftlichkeit** basiert. Erst das gemeinsame Handeln beziehungsweise die gemeinsame Abstimmung auf den Handlungsebenen machen praktische Konsequenzen aus den systemischen Erkenntnissen möglich. Nachhaltigkeit ist deshalb ein Partizipationsmodell, das von allen getragen werden muss und das die Gleichstellung und adäquate Einbindung von Minderheiten gewährleistet. Zudem erhöht sich unter den Bedingungen einer fort-

schreitenden Globalisierung die Notwendigkeit, auf bestimmte Grundfragen der Nachhaltigkeit weltweite Antworten zu finden<sup>46</sup>.

Der Leitgedanke der Gemeinschaftlichkeit impliziert das Nachhaltigkeitsprinzip der Verteilung und damit auch die Bereitschaft, zu teilen und sich zu Gunsten anderer mit einem eingeschränkten Umfang an verfügbaren Mitteln und Lebensstandards zu begnügen. Damit ist dieser Leitgedanke vorrangig mit soziokulturellen Um- bzw. Neuorientierungen verbunden.

**Anforderungen an Unternehmungen**

Werden diese Leitgedanken auf die Handlungsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziokultur angewendet, lassen sich hieraus neunzehn Anforderungen<sup>47</sup> ableiten (s. Abb. 4.1), denen sich ein Wirtschaftsakteur stellen kann, der gezielt seine Nachhaltigkeit, also seine Zukunftsfähigkeit ausbauen will. Im Folgenden werden diese Aufgaben vorgestellt und den Handlungsdimensionen zugeordnet. Da sich diese Anforderungen nicht nur auf Unternehmen im üblichen Sinne beziehen, sondern auf alle Unternehmungen, die marktorientiert oder gemeinwohlorientiert aktiv sind (als Firmen, Netzwerke, Gemeinschaftseinrichtungen u.a.) wird im Folgenden der Begriff „Unternehmungen“ verwendet.



Ökonomie	Ökologie	Soziokultur	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristorientierung</li> <li>• lernende Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourceneinsparung</li> <li>• Problemstoffreduzierung</li> <li>• Kreislaufwirtschaft</li> <li>• erneuerbare Ressourcen</li> <li>• Biodiversität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Wert"schätzung</li> </ul>	<i>kapitalpflegend</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemlösungen</li> <li>• Kooperationskultur</li> <li>• nutzenorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• corporate Citizenship</li> <li>• Balance der Lebensbereiche</li> <li>• supply-chain-Verantwortung</li> </ul>	<i>systemisch</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostentransparenz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipation</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Eigenverantwortlichkeit</li> </ul>	<i>gemeinschaftlich</i>

September 2003




Abb. 4.1 Aufgaben und Handlungsdimensionen für nachhaltiges Wirtschaften

<sup>46</sup> Raskin, P. et al. 2003, Laszlo, E. 2003.

<sup>47</sup> Quellen, die hierbei Berücksichtigung fanden sind: Bieker T. et al. 2001, Teller, M. & Ax, C. 2003, BUND und Unternehmensgrün 2002, Giarini, O. & Stahel, W. 2000, Amartya, S. 2000, Hübner, K. & Nill, J. 2001, Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung 1999, Fichter, K. & Clausen, J. 1998.

---

## Ökonomie

**1. Nachhaltige Unternehmungen erhalten sich Optionen und pflegen ihre Langfristorientierungen:** die Erhaltung und ggf. Erweiterung der Leistungsfähigkeit von Unternehmungen verlangt eine Langfristperspektive. Die Auflösung der Widersprüche zwischen kurzfristiger Erfüllung von Markterfolgen und einer Langfristorientierung stellt eine wichtige Gestaltungsaufgabe dar. Langfristige Orientierungen im Sinne einer Arbeit an Entwicklungsvisionen muss fester Bestandteil der Kultur von Unternehmungen aller Art (Unternehmen, Netzwerke, Gemeinschaftseinrichtungen usw.) sein.

**2. Nachhaltige Unternehmungen bieten Systemlösungen:** Wirtschaftsakteure, sowohl markt- als auch gemeinwohlorientierte, die sich systemisch nachhaltig ausrichten, bieten entlang des Lebenszyklus ihrer Produkten bzw. ihrer Dienstleistungen bezüglich der damit verbundenen Wertschöpfungskette möglichst weit gefasste Konzepte an. Solche integrierten Systeme verlangen neben Innovationen vor allem einen systemischen und produktlebenszyklusübergreifenden Denkansatz in Bezug auf die Produkt-/ Dienstleistungsentwicklung und die sich hieraus ergebenden Wertschöpfungsprozesse. Risikoanalysen stellen sicher, dass bei Innovationen die Systemfolgen in überschaubaren Grenzen bleiben.

**3. Nachhaltige Unternehmungen setzen auf Kooperationen:** als Synonym für jene Partner, die bei einer systemischen Ausrichtung in direkter oder indirekter Beziehung zur Unternehmung stehen, wurde der Begriff Stakeholder<sup>48</sup> eingeführt. Ausgangspunkt eines Managements für Nachhaltigkeit ist deshalb der Dialog mit den Stakeholdern, also sämtlichen für die Unternehmung relevanten Anspruchsgruppen. Außerdem ist oft in der nach wie vor wachsenden Komplexität des Wirtschaftsgeschehens ein Erhalt der Qualität nur durch Spezialisierungen möglich. Dies darf aber nicht in einem Widerspruch zu der Forderung der Vielfältigkeit und des Anbietens von Systemlösungen stehen. Insofern ist eine Beteiligung an horizontalen und vertikalen Wirtschaftsverflechtungen, zum Beispiel an Netzwerken erforderlich, um die eigenen Kompetenzen und das eigene Handeln mit dem komplementären Wissen und Handeln anderer zu vernetzen.

**4. Nachhaltige Unternehmungen denken vom Nutzen her:** gemeint ist damit der Aufbau wirtschaftlicher Angebote für sogenannte Suffizienzmodelle. Diese denken vom Nutzen her und sind darauf ausgerichtet den Nutzen von Gütern und Dienstleistungen z.B. durch Tauschringe, Leasing, Nutzenkauf u.a. zu erhöhen. Der Anbieter entwickelt und offeriert neue Konsum- und Nutzungsmodelle, bei denen nicht das Verbrauchen und Besitzen im Vordergrund stehen, sondern der spezifische Nutzen des Objektes.

**5. Nachhaltige Unternehmungen erhalten sich ihre Anschlussfähigkeit:** durch Pflege und Ausbau der Lernkultur in Unternehmungen, durch eine kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter im Sinne einer lernende Organisation, die sich auch durch Wissensmanagement und eine ausgeprägte Kommunikationskultur auszeichnet.

**6. Nachhaltige Unternehmungen sorgen für Kostentransparenz und -konsequenz:** indem die Kostenverursacher in den Unternehmungen Kenntnis erhalten von ihren Kostenbeiträgen und indem entsprechende Senkungen / Erhöhungen in den variablen Entlohnungsanteilen berücksichtigt werden.

---

<sup>48</sup> Freeman 1983.

---

## Ökologie

**7. Nachhaltige Unternehmungen operieren möglichst regional:** um die Wege der Wertschöpfung für Transport, Veredelung, Service und Recycling kurz zu halten und die regionale Ökonomie und kulturelle Bezogenheit zu stärken.

**8. Nachhaltige Unternehmungen senken Kosten durch Ressourceneinsparung** und Minderung der Materialintensität in Produktion und Produktnutzung durch selektive Produktangebote, gemeinschaftliches Nutzen von Produktions- und Servicetechnik, durch ein Ausschöpfen der sinnvollen Möglichkeiten eines Produkterhalts.

**9. Nachhaltige Unternehmungen vermeiden Problemstofffreisetzungen** und orientiert sich an Folgeabschätzungen, wenn es um den Einsatz neuer Materialien und Technologien geht. Sie erkennen damit an, dass die Umweltauswirkungen zahlreicher Stoffe nicht oder nur unzureichend bekannt sind und deshalb zu Handlungsfolgen führen können, die nicht beabsichtigt sind.

**10. Nachhaltige Unternehmungen übernehmen Verantwortung für den gesamten Produktlebensweg** und wird zur Kreislaufwirtschaft. Die Unternehmung schafft hierzu unter ökonomisch tragfähigen Bedingungen Produkt- und Stoffkreisläufe entlang des gesamten Lebenszyklus – von der Wiege bis zur Wiege. Dies steigert erstens die Ressourceneffizienz und zweitens gelangt man auf diese Weise zu Wertschöpfungsketten, die an den Parametern Rohstoffverbrauch und Nutzen gemessen arbeitsintensiver sind, als die heutigen Strukturen<sup>49</sup>.

**11. Nachhaltige Unternehmungen nutzen in wachsendem Maße erneuerbare Ressourcen:** sowohl auf Seite der Energieträger als auch in der Materialwirtschaft.

**12. Nachhaltige Unternehmungen achten die Biodiversität:** sowohl an den Standorten der Unternehmung als auch im globalen Kontext.

## Soziokultur

**13. Nachhaltige Unternehmungen kultivieren „Wert“schätzung:** indem sie gezielt Konsequenzen und Alternativen der Wegwerf- und Verbrauchsmentalität aufzeigen und ihre Kunden darin unterstützen, wieder mehr Verbindung zum Wert der Dinge und dem Wert der Schöpfung zu finden.

**14. Corporate Citizenship:** ein Paradigmenwandel ist dahin gehend erforderlich, dass sich Unternehmungen zukünftig mehr als aktive Gestalter ihres gesamten Umfeldes begreifen müssen, sie also aktiv ihr kulturprägendes und strukturpolitisches Potential nutzen<sup>50</sup>. Deshalb fördert eine nachhaltige Unternehmung das soziale und sozialökologische Engagement seiner Mitarbeiter, engagiert sich in den Entwicklungsprozessen seiner Standorte (Corporate Community Involvement) und initiiert bzw. fördert Projekte zur Lösung dringender gesellschaftlicher und ökologischer Probleme.

**15. Nachhaltige Unternehmungen entwickeln echte Partizipation:** zur Nutzung des kreativen Potentials und für die Pflege und den Ausbau der Mitarbeitermotivation pflegt die Unternehmung weitgehende Partizipationsmodelle. Praktizierte Gleichstellungsmodelle sorgen für Geschlechtergerechtigkeit und faire Behandlung von Minderheiten.

---

<sup>49</sup> Giarini, O. & Stahel, W. 2000.

<sup>50</sup> vgl. Schneidewind, U. 1998.

**16. Nachhaltige Unternehmungen schaffen eine neue Balance der Lebensbereiche:** hierzu gehören eine Flexibilisierung der Arbeitswelt durch neue Arbeits(zeit)modelle, die eine bessere Balance zwischen Arbeit, Familie, Freizeit, Weiterbildung und ehrenamtliches Engagement ermöglichen.

**17. Nachhaltige Unternehmungen übernehmen Verantwortung für ihre supply chain:** die Anforderungen, welche die Unternehmung insbesondere hinsichtlich ökologischer und sozialer Hinsicht an sich selbst stellt, stellt sie auch an ihre Kooperationspartner bzw. Zulieferbetriebe. Bei allen geschäftlichen Transaktionen beachtet sie die Grundsätze fairen Handels.

**18. Nachhaltige Unternehmungen sorgen für Transparenz:** indem die Unternehmung allgemeinverständlich die relevanten Informationen zu ihren Produkten und/oder Dienstleistungen zur Verfügung stellt, regelmäßig sich und anderen gegenüber ihrer Entwicklung in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens Rechenschaft ablegt und im Sinne eine gläsernen Unternehmung für Einblicke offen steht.

**19. Nachhaltige Unternehmungen stärken die Eigenverantwortlichkeit:** durch Teamarbeit, flache Hierarchien und eine Begleitung des Entwicklungsprozesses wird jedem Mitwirkenden die Möglichkeit geboten, seine Position zu finden, anzunehmen und weiter zu entwickeln. Zur Eigenverantwortlichkeit gehört auch, dass die Mitwirkenden durch Steuerungsmechanismen mit nachteiligen Konsequenzen ihres Handelns verbunden sind.

#### 4.2 Netzwerke als vorteilhafte organisatorische Struktur

Es lassen sich einige Trends identifizieren, die zunächst ganz generell für eine verstärkte Ausbildung von Netzwerken sprechen. Indem auf diese Trends kurz eingegangen wird, soll aufgezeigt werden, **dass Netzwerke keine „Modeerscheinung“ sind, sondern die folgerichtige Antwort auf bestehende Struktur- und Kultureffekte.** In einem zweiten Schritt wird sodann am Beispiel konkreter Projekte nachgewiesen, dass bestimmte Netzwerktypen außerdem in besonderer Weise dazu geeignet sind, Strukturmerkmale nachhaltigen Wirtschaftens auszugestalten.

Die Trends, die generell die Ausbildung von Netzwerken begünstigen, sind:

- der Trend zur wachsenden Komplexität,
- eine beginnende Umkehr des Individualisierungstrends,
- der Trend zur globalen Massenproduktion,
- die Verödung der ländlichen Regionen und
- die zunehmende Selbstblockade der komplexen gesellschaftlichen Interessensorganisation.

Bedingt durch die **steigende Komplexität** der Produkte bzw. Produktionstechniken und der inzwischen fast allgegenwärtigen Präsenz von EDV-Komponenten, die auch vor Massenmärkten wie z.B. dem Textilbereich nicht Halt machen, sind an Entwicklung, Herstellung und Bereitstellung von Produkten oder anderen Leistungen inzwischen häufig eine Vielzahl von spezialisierten Unternehmen beteiligt. Wurden in den 80´er Jahren noch zwischen 40 und 50 % der Leistungen zugekauft, können es heute ohne weiteres bis zu 90 % sein. Im Bereich der EDV-Technik geht dieser Trend inzwischen sogar so weit, dass Hersteller als reine Assemblierer am Markt auftreten, d.h. sie betreiben keinerlei eigene Produktion mehr, sondern kaufen

auf dem Weltmarkt verfügbare Komponenten und setzen diese zu einem Produkt zusammen. Diese starke Zersplitterung der Wertschöpfungskette läuft dem Bestreben, Spitzenprodukte anzubieten, zuwider. Eine Vernetzung der an der Produktentstehung beteiligten Wirtschaftspartner kann dem wirkungsvoll entgegen steuern.

Angesichts der weiter wachsenden Komplexität im Wirtschaftsgeschehen mehren sich bei Organisationsentwicklern die Ansichten, dass „zukünftige strategische Herausforderungen immer seltener von einzelnen Organisationen im Alleingang zu bewältigen sein werden und Kooperation zur überlebenswichtigen Notwendigkeit wird.“<sup>51</sup>

Die starke **Individualisierung**, die sich seit langem in der Gesellschaft als Trend zeigt, hat vor den Unternehmen nicht Halt gemacht. Eine Individualisierung hat in der Vergangenheit nicht nur auf der Ebene des einzelnen Subjektes, sondern auch auf der Unternehmensebene stattgefunden. Inzwischen stehen wir jedoch vor einem neuen Entwicklungsschritt der Managementreife: das "beziehungsgetriebene" Management löst das "qualitäts- und marketinggetriebene" Management ab. Einer der wichtigsten Faktoren, um sich den geänderten Marktbedingungen erfolgreich zu stellen, ist die Beziehungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie wird zu einem wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensführung. Diese Tatsache stellt viele Führungskräfte vor eine große Herausforderung. Sie haben sich bisher kaum oder nicht in ausreichendem Maße systematisch über das bewusste Gestalten von Beziehungen in und zwischen Unternehmen bzw. zu Kunden Gedanken gemacht. Folglich erscheinen auch die Zusammenhänge zwischen Unternehmen und Markt/ Kunde in einem neuen Licht: Ging es im traditionellen Managementverständnis um Marktanonymität, Rendite (Orientierung an sich selbst), Ursache-Wirkungs-Kausalität, Aktionen mit dem Ziel, den Markt zu erobern, geht es im Verständnis des Beziehungsmanagements um Marktindividualität, Kundenzufriedenheit (Orientierung an anderen), Vernetzung und Interaktion, um den Menschen für sich zu gewinnen. Durch die multiple Vernetzung in den Interaktionen verwischen die Grenzen zwischen den Unternehmen. Dies wiederum erfordert einen integrierten, das heißt ganzheitlichen Lösungsansatz. Unternehmen treten untereinander in Beziehungen, indem ihre Mitarbeiter, Führungskräfte oder die Unternehmer selbst miteinander interagieren. Die Qualität der Geschäftsbeziehung hängt demzufolge unmittelbar von der Qualität der Beziehung zwischen den interagierenden Personen ab.<sup>52</sup>

Die **Stärkung des sozialen Zusammenhalts** als Gegenreaktion zum Individualisierungstrend ist auch außerhalb der Wirtschaftssphäre von zunehmender Bedeutung. Der Zuwachs an Singlehaushalten ist evident. Der als „Cocooning“ bezeichnet Trend, sich aus dem gesellschaftlichen Kontext zurück zu ziehen ist eine Erscheinung, die verschärft in multikulturellen Gesellschaften auftritt. Beispielsweise gibt es im Berliner Rollbergviertel ausländische Mitbürger, die sich innerhalb ihres Familienzusammenhanges nahezu vollständig von der sie umgebenden Gesellschaft abschotten. Netzwerke, die nachbarschaftliche Hilfe anbieten, Gemeinschaftsnutzungen oder Tauschbörsen betreiben, können dem entgegenwirken.

Eine Konkurrenzfähigkeit gegenüber der **globalen Massenproduktion** ist bereits seit einiger Zeit für kleine und mittelständische Betriebe die besondere Herausforderung, die es zu bewältigen gilt. Um wirtschaftlich gegen diese mächtige Konkurrenz bestehen zu können, sind innovative Wertschöpfungskonzepte erforderlich, die sich durch eine Überwindung der Nachteile globaler Massenproduktion auszeichnen. Ein Beispiel hierfür ist Mass Customization, eine Wertschöpfungsstrategie, die in der Regel auf Netzwerkstrukturen aufsetzt<sup>53</sup>. Vor dem Hin-

<sup>51</sup> Roehl, H. & Rollwagen, I. 2004.

<sup>52</sup> Thesen von Alfred Doll 2003, „Sind wir fit für unsere Kunden? Ein Essay über die Beziehungsfähigkeit von Unternehmen“

<sup>53</sup> Ax, C. in ZDH, BMBF 2004, S. 12-30.

tergrund einer Sättigung der reinen Produktmärkte wird ein Zuwachs der sogenannten Käufermärkte beobachtet. Diese zeichnen sich durch einen Bedarf an individuellen – einzigartigen – kundenzentrierten Problemlösungen aus. Solche einzigartigen Leistungsangebote, die sich vom Massemarkt deutlich absetzen, erfordern häufig systemische Lösungen, die allein von einem klein- oder mittelständischen Betrieb nicht bewältigt werden können. Konsequenz ist auch hier eine Tendenz zur Netzwerkbildung<sup>54</sup>.

Ein weiterer Trend in unserer Gesellschaft, der im übrigen dem Nachhaltigkeitsprinzip zuwider läuft ist die **Verödung der ländlichen Regionen**. Die Abwanderungen von Produktionen aus den ländlichen Räumen und die damit verbundene Abwanderungen jüngerer Menschen und von Leistungsträgern für infrastrukturelle Versorgung sind eine erhebliche Herausforderung für die Regionalentwicklungen. Prognosen<sup>55</sup> gehen beispielsweise für das Land Brandenburg davon aus, dass in einigen Landkreisen (Prignitz, Uckermark, Oberspreewald-Lausitz) der zu erwartende Bevölkerungsverlust bis 2020 15 bis 20 Prozent betragen wird. Es ist absehbar, dass es in vielen Orten solcher Regionen keinen Bürgermeister, keine ärztliche Versorgung, keine Feuerwehr und keine Geschäfte mehr geben wird. Ein Gegensteuern zu diesem Trend erfordert die Entwicklung der Region als Wirtschafts- und Kulturraum. Es bedeutet allem voran, wirtschaftliche Alternativen zur Landwirtschaft zu gestalten. Dies kann nicht von außen geschehen, sondern erfordert die Gestaltung von wirtschaftlichen Alternativen zur Landwirtschaft. "Jede Region hat ihre Spezifika, die es als Chance für ein eigenständiges Profil und eine stärkere Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region zu entdecken und zu entwickeln gilt (territorialer Ansatz). Das Aufgreifen solcher Chancen setzt eine breite Bürgerbeteiligung mit demokratischen Spielregeln voraus. Neue Organisationsstrukturen und Eigeninitiative sind gefragt (bottom-up-Ansatz). Die privaten und öffentlichen Akteure müssen gemeinsam eine Strategie entwickeln, wie der Entwicklungsrückstand ihrer Region abgebaut, Marktnischen gefunden und privates Kapital mobilisiert werden kann."<sup>56</sup>

Was die **zunehmende Selbstblockade der komplexen gesellschaftlichen Interessensorganisation** anbelangt, so dürfte es unbestritten sein, dass wir auch in der demokratischen Selbstorganisation unserer Gesellschaft an Grenzen stoßen. Interessenslager unterschiedlichster Ausrichtung und Ausprägung stehen sich gegenüber und die „Kultur“ – genauer gesagt zuweilen Unkultur – des miteinander Umgehens, wie sie die politischen Parteien regelmäßig demonstrieren, sind ein eindrucksvoller Beleg für Blockadesituationen.

Dem gegenüber erweist sich professionelle Netzwerkarbeit zunehmend als eine erfolgreiche Kooperationsstrategie, wenn es darum geht, Modelle für einen gesellschaftlichen Wandel zu entwickeln und zu leben<sup>57</sup>. Prozesse der Umgestaltung und des Lernens auf gesellschaftlicher Ebene sind besonders dann erfolgreich, wenn von vorne herein die Zusammenarbeit verschiedener Akteurs- und Interessensgruppen in geeigneten Strukturen gefördert wird. Regionale Akteursnetzwerke sind hierfür ein wichtiges Startinstrument. Empirische Analysen belegen, dass sie die Entstehung und Beschleunigung von Innovationen und deren Umsetzung dynamisieren und die Identitätsstiftung nach innen und nach außen stärken können<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> Winzer, P., Wank, A. & Heinich, P. 2003.

<sup>55</sup> z.B. von Harald Michel, Berliner Institut für angewandte Demografie.

<sup>56</sup> Lindloff, K. & Bühler, J. 2002.

<sup>57</sup> Häberli, R. Gessler, R. & Grossenbacher-Mansuy, W. 2002.

<sup>58</sup> Minsch, J., Eberle, A., Meier, B. & Schneidewind, U. 1996.

### 4.3 Potenziale von Netzwerken für Nachhaltigkeit

Aus dieser kurzen Betrachtung allgemeiner Trends wird bereits deutlich, dass ein Fortschritt von Nachhaltigkeitsentwicklungen in der Produktion, der Produktherstellung und der regionalen Wirtschaftsweise auch von der Entwicklung und Erprobung geeigneter Netzwerkmodelle abhängig ist. Bestimmte vorhandene ökonomische, ökologische und soziale Potenziale können nur erschlossen werden, wenn innovative Kooperationsmodelle zur Anwendung kommen. Kooperationen zu Querschnittsthemen, d.h. mehrere Wirtschaftspartner betreffend, führen, richtig gehandhabt, zu positiven Synergieeffekten für die Nachhaltigkeitsentwicklung.

Diese Aussage lässt sich noch einmal verstärken und verallgemeinern. Denn Nachhaltigkeit ist ein Such- und Lernprozess nach Veränderungsmöglichkeiten. Es ist evident, dass die mit einem Übergang zu nachhaltiger Lebensweise verbundenen Veränderungen tiefgreifend sind und entsprechende Wandel im Denken und im Handeln erfordern. Die vorherrschenden Strukturen – im Denken wie im Handeln – sind allerdings sehr stark, um nicht zu sagen, mächtig. Vorherrschende Wahrnehmungs-, Deutungs- und Bewertungsmuster stehen dem Nachhaltigkeitskonzept zum Teil unvereinbar gegenüber<sup>59</sup>. Lernprozesse, die aus dem systemischen Zusammenhang genommen werden, stoßen deshalb rasch an ihre Grenzen. Eingebunden in Handlungssysteme, die ihnen eine bestimmte Rolle und einen begrenzten Handlungsspielraum zuweisen, können Lernprozesse in Richtung Nachhaltigkeit vor allem dann erfolgreich sein, wenn sie als interorganisationale Lernprozesse angelegt sind<sup>60</sup>. Menschen, die sich für eine zukunftsfähige Gesellschaft engagieren, können viele gute Konzepte entwickeln und ihre Kräfte dafür einsetzen. Etablierte Strukturen, Machtverhältnisse und konservative Sichtweisen blockieren diese Ansätze jedoch häufig. Abhilfe schafft hier ein Miteinander in Netzwerken. Indem alle Akteure, die ein bestimmtes Thema betrifft, über Netzwerke in interorganisationale Lernprozesse eingebunden werden, können eine Annäherung, das einander Verstehen und Wege zur Überwindung der Blockaden gefunden werden.

Dies gilt im größeren gesellschaftlichen Kontext und dies gilt auch in mikroökonomischen Systemen. Erfahrungen aus F&E-Projekten<sup>61</sup> zeigen, dass Interessenskohärenzen zwischen den Partnern einer Wertschöpfungskette nicht von selbst hergeleitet werden, wenn es um die Nutzung erweiterter Wertschöpfungspotentiale geht. Beispielweise wurde das Konzept eines Refurbishments von Landmaschinen<sup>62</sup>, welches sowohl für die Hersteller wie auch für die Händler Vorteile bietet, erst durch eine Vernetzung der Partner auf Betreiben externer Moderatoren möglich.

#### Netzwerke sind demnach erforderlich, um

- **ganz allgemein interorganisationale Lernprozesse in Richtung Etablierung der Nachhaltigkeit zu initiieren,**
- **Produkte im Sinne der Nachhaltigkeit zwischen den an einer Wertschöpfungskette beteiligten Wirtschaftsakteuren zu optimieren oder**

---

<sup>59</sup> Häberli, R. Gessler, R. & Grossenbacher-Mansuy, W. 2002, S. 204.

<sup>60</sup> ebenda, S.245.

<sup>61</sup> z.B. das durch das BMBF geförderte Projekt seneka „Service-Netzwerke für Aus- und Weiterbildungsprozesse“, das im Rahmen dieses Verbundvorhabens geförderte Projekt Investitionsgüter NUR 05 „Lebensdauerverlängerung von Investitionsgütern“ oder das vom Institut für Technik und Betriebsführung in Karlsruhe durchgeführte Projekt GeWerk.

<sup>62</sup> Projekt Investitionsgüter NUR 05.

- Produkte/ Dienstleistungen durch ein Redesign in Teilen oder in Gänze zu modernisieren oder
- Wertschöpfungsketten zu verbessern bzw. neue Wertschöpfungsmodelle zu entwickeln.

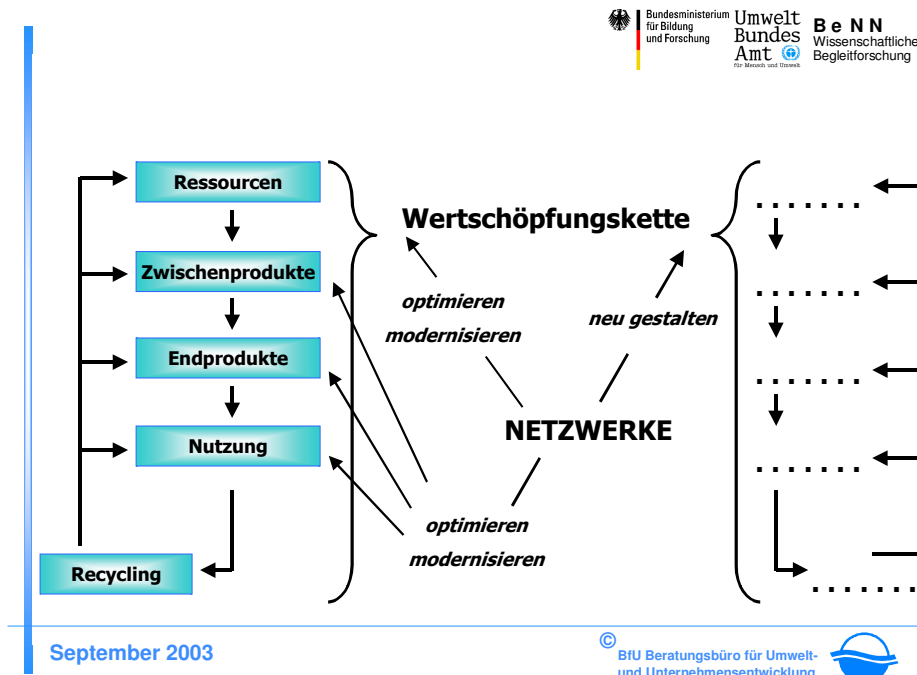


Abb. 4.2 mögliche Ebenen für Netzwerkaktivitäten in Wertschöpfungsketten

Hierfür müssen entsprechende Netzwerkformen und Lernmodelle konzipiert und erprobt werden. Beispielsweise könnte in einem ersten Schritt eine Simulation neuer Wertschöpfungsketten zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern erfolgen. Oder das „Durchspielen“ eines fiktiven Szenarios eines gemeinsamen Supply Chain Management verdeutlicht allen Partnern daraus resultierende zusätzliche Wettbewerbsvorteile. Eine auf diese Art herbeigeführt Interessenskohärenz kann anschließend die Realisierung von Win-Win-Win-Situationen bedeuten.

Nachfolgend werden elf Anwendungsbereiche für Netzwerke vorgestellt, die verdeutlichen, welche außerordentliche Relevanz diese Organisationsform für eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit zukommt.

1. **Effizienzpotenziale bei Produktionsanlagen ausnutzen:** Beim Kauf und Betrieb von Produktionsanlagen werden immer wieder Chancen zur Kostensenkung verschenkt, weil Betriebe diese nicht erkennen, bewerten oder finanzieren können<sup>63</sup>. Beispielsweise gehört für viele metall- bzw. holzverarbeitende Betriebe eine Lackierung zum Produktionsprozess. Da diese aber nicht zur Kernkompetenz der Betriebe gehört, finden sich dort regelmäßig ineffiziente Lackieranlagen. Abhilfe können hier Betreiber Netzwerke bieten, in denen sich Nutzer einer Produktionsanlage in unterschiedlichen Kooperationsmodellen zusammenfinden. Externe Hilfestellung kann eine solche Entwicklung gezielt anbahnen und effektiv moderieren.

<sup>63</sup> Fischer, H. & Little, A. D. 2002.

2. **Produktoptimierung:** Bedingt durch den hohen Grad der Arbeitsteilung, der in verschiedenen Branchen anzutreffen ist, bedarf die Optimierung eines Produktes häufig der engen Abstimmung und des Zusammenspiels mehrere Wirtschaftspartner entlang der Wertschöpfungskette. In diesem Sinne sind Netzwerke längs der Supply Chain erforderlich. Ihr Ziel kann zumindest zwei Ausrichtungen haben. Einerseits ist ein „optimales“ Produkt erstrebenswert, das in allen Wertschöpfungsstufen nach einem einheitlichen Standard (ökologisch, sozial) hergestellt wird. Andererseits kann es das Ziel eines solchen Netzwerks sein, die Zulieferer zu Innovationsprozessen im Sinne eines Produktdesign oder sogar alle Beteiligten zu neuen Wertschöpfungsmodellen anzuregen.  
Anwendernetzwerken, wird in diesem Zusammenhang in Zukunft eine größere Bedeutung zukommen.
3. **Produktservice verbessern:** Durch die wachsende Zahl an komplexer Technik ist ein breit angelegtes Serviceangebot durch einzelne Fachbetriebe immer weniger möglich. Dies zeigt sich besonders deutlich im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik. Betrachtet man allein die Zahl am Markt angebotener, unterschiedlicher Geräte der Audio- und Videotechnik wird schnell deutlich, dass der Reparaturservice hierfür den einzelnen Fachbetrieb überfordert. Eine Lösung bieten Netzwerke, wie bestehende Praxisbeispiele eindrucksvoll belegen<sup>64</sup>. Indem Fachbetriebe zu einem Netzwerk mit arbeitsteiliger Struktur (Spezialisierung der Betriebe auf bestimmte Bereiche) zusammengeschlossen werden, wird ein qualitativer Sprung in den Dienstleistungsangeboten möglich.
4. **Dienstleistungsangebote optimieren:** Am Beispiel der modularen Mobilität<sup>65</sup> lässt sich zeigen, dass die Wettbewerbsfähigkeit innovativer Mobilitätskonzepte auf entsprechende Vernetzungen der Angebote angewiesen ist. Ein weit verbreiteter und unkomplizierter Zugang zu verschiedenen Mobilitätsangeboten innerhalb einer Region erfordert eine enge Abstimmung und zum Teil auch einheitliche Standardisierung der Betreiberstrukturen. Es zeigt sich insbesondere, dass eine intensive Einbindung der Kommunalverwaltungen unbedingt erforderlich ist, um das Gesamtsystem nutzergerecht entwickeln zu können.
5. **Wertschöpfungsketten neu gestalten:** Das Projekt Investitionsgüter des Förderschwerpunkts hat gezeigt, dass Interessenskohärenzen zwischen Partnern einer Wertschöpfungskette nicht von selbst hergeleitet werden, wenn es um die Nutzung erweiterter Wertschöpfungspotentiale geht. Beispielweise wurde das Konzept eines Refurbishments von Landmaschinen, welches sowohl für die Hersteller wie auch für die Händler Vorteile bietet, erst durch eine Vernetzung der Partner mittels externer Moderatoren möglich. Ähnliche Erfahrungen zeigt ein Projekt zur Maßschuhfertigung<sup>66</sup> und ein Projekt zum kundenindividuellen Möbelbau<sup>67</sup>.
6. **Die Produktnutzung verbessern:** Dieser Bereich wurde in mehreren Projekten des Forschungsverbundes untersucht. Die Wieder- und Weiterverwendung von Produkten, deren Mehrfach- und Gemeinschaftsnutzung ist, wie die Erfahrungen in dem Forschungsverbund belegen, oft von der Entwicklung geeigneter Netzwerke abhängig.

---

<sup>64</sup> z.B. konnten die Vangerow System Werkstätten durch Kooperation mit inzwischen ca. 300 Werkstätten ihr Reparaturangebot von einem Produkt (CD-Player) auf fast die gesamte Bandbreite an brauner Ware, HiFi-Technik, Kameras uvm. erweitern, siehe auch <http://portal.vangerow.de/de/vsw.html>.

<sup>65</sup> vgl. Projekt Mobilität NUR 01 im Forschungsverbund.

<sup>66</sup> ZDM, BMBF 2004.

<sup>67</sup> ebenda.

Was in nachbarschaftlicher Hilfe zuweilen geschieht, kann dann erweitert werden, wenn sich Netzwerkmitglieder über Netzwerkstrukturen in sogenannten Verleih- oder Tauschbörsen gegenseitig Produkte als Leihgegenstand oder zum Tauch anbieten. In sogenannten Kompetenzbörsen werden mit Hilfe einer virtuellen Währung Kompetenzen untereinander ausgetauscht. In diesen Bereich gehören auch Netzwerke von Nutzern, die gemeinsam Produkte wie Autos, Wascheinrichtungen, Computerkabinette usw. nutzen.

Eine Verbesserung der Produktnutzung geschieht natürlich auch über Netzwerke im marktwirtschaftlichen Bereich. Das Projekt NeWET<sup>68</sup> ist hierfür ein Beispiel. In ihm haben sich Verwertungsbetriebe, Reparatoren und Lieferanten für Ersatzteile zusammengeschlossen und gewinnen aus gebrauchten Elektroprodukten Austauschteile als neuwertige Ersatzteile, um sie für kostengünstigere Reparaturen wieder zu vermarkten.

7. **Die Region wirtschaftlich entwickeln:** Die Forderung nach einem verstärkt regionalen Wirtschaftens ist im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens als übergeordnet zu verstehen. Es stellt sich die Frage, welches die Treiber für eine solche regionale Orientierung sein können. Bedingt durch den globalen Strukturwandel und im Zuge eines Überganges zur nachhaltigen Wirtschaftsweise werden und müssen kundenspezifische produkt- und absatzbegleitende Dienstleistungen zunehmen. Genau hier liegt die Chance, regionales Wirtschaften zu stärken. Die Erfahrungen zeigen<sup>69</sup>, dass Unternehmensnetzwerke als heterogene Lern- und Innovationsnetzwerke auf regionaler Ebene mit ihrer lokalen und politisch-kulturellen Kontextbezogenheit dazu besonders gut in der Lage sind. Akteursnetzwerke in Form regionaler Produktorganisationen nutzen die Vorteile eines gemeinsam „kontrollierten“ Ressourcenraumes („sie wissen, was sie anbieten“), haben kurze Logistikketten, die Regionalität als zentrales Verkaufsargument und sind Katalysatoren für Innovationen<sup>70</sup>.
8. **Auf kommunaler Ebene Hilfestellungen bei der Nachhaltigkeitsorientierung geben:** Besonders das interorganisationale Zusammenwirken der Akteure einer Gemeinde in einem Netzwerk eröffnet neue Handlungsräume. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass alle lokalen Agenda 21-Prozesse in Netzwerkprozessen ablaufen. Bei aller Skepsis, die diesen Initiativen entgegen gebracht wird, einschlägige Untersuchungen und Wettbewerbe belegen, wie leistungsfähig solche Prozesse sein können. 175 Städte und Gemeinden haben sich in den letzten drei Jahren an dem Wettbewerb „Zukunftsfähige Kommune“ beteiligt. Dabei wurden viele innovative und erfolgreiche Strategien, Konzepte und Projekte im Sinne der Nachhaltigkeit ermittelt<sup>71</sup>. In der Schweiz hat beispielsweise jede fünfte Gemeinde das Angebot „Energie 2000 für Gemeinden“ genutzt<sup>72</sup>. Angeboten wurden auf Netzwerkebene Erfahrungsaustausche, Gebäudemanagementkurse, Energiepolitikwochen in Schulen, Handlungsmöglichkeiten im Verkehrsbereich, Energiesparwochen in Gemeindebehörden und der Erwerb des Labels „Energistadt“. In Aachen hat sich ein kommunales Akteursnetzwerk zur Unterstützung der energetischen Sanierung von Gebäuden gebildet, dem mittlerweile 17 Organisationen angehören und die gemeinsam ein Beratungsbüro betreiben<sup>73</sup>.

<sup>68</sup> Netzwerk „Weiter- und Wiederverwendung von Elektro(nik)geräten und ihren Teilen“, vgl. [www.newet.de](http://www.newet.de).

<sup>69</sup> z.B. der Runde Tisch Bremen zu dem Thema „Regionen für den globalen Markt wettbewerbsfähig machen“, zitiert nach Henning, K., Oertel R., Isenhardt, I. 2003.

<sup>70</sup> Hofer, K., & Stalder, U. 1998.

<sup>71</sup> Deutsche Umwelthilfe DUH e.V. 2005.

<sup>72</sup> Häberli, R. Gessler, R. & Grossenbacher-Mansuy, W. 2002.

<sup>73</sup> Vankann, M. 2005.

9. **Humanressourcen erhalten und entwickeln:** Die Auftragslage und damit auch das Arbeitsvolumen in einzelnen Marktsegmenten schwankt stark und ist sehr kurzfristig. Dies ist ein Problem, das besonders für kleinere Unternehmen schwer wiegt. Dieser Herausforderung begegnen die Firmen u.a., indem sie einen physischen und virtuellen Mitarbeiteraustausch praktizieren<sup>74</sup>. Durch einen regelmäßige Austausch von Mitarbeitern zwischen den beteiligten Unternehmen, sowohl "physisch" als auch "virtuell", d.h. via elektronischer Vernetzung, wird es möglich, Mitarbeiter gemeinsam auszulasten und den Mitarbeitern werden die Möglichkeiten einer horizontalen Entwicklung geboten. Das voneinander und miteinander Lernen erhält durch derartige Vernetzungen eine völlig neue Qualität.
10. **Wissensmanagement in Netzwerken:** Die bereits mehrfach angesprochene Komplexitätszunahme hat auch zur Folge, dass insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen (aber auch Kommunen) überfordert sind, wenn es gilt, mit allgemeinen Entwicklung Schritt zu halten. Gerade lebenslanges Lernen ist aber eine wichtige Voraussetzung für Nachhaltigkeit. Netzwerke können hier wertvolle Hilfen anbieten. Das Lernen im Netzwerk ermöglicht, hochqualifizierte Wissensvermittler, Coaches oder ähnliches gemeinsam zu engagieren. Es bietet auch die Chance des Voneinanderlernens und der Arbeitsteilung, was die Erstellung von Implementierungshilfen in Bezug auf das Erlernte anbelangt. Die Projekte von ÖKOPROFIT sind hierfür ein eindrucksvolles Beispiel<sup>75</sup>.
11. **Zur sozialen Stabilität beitragen:** Gemeinschaftsaktivitäten tragen zur sozialen Stabilität bzw. Integration und zu einer nachhaltigen Entwicklung in der Region bei. Das Spektrum der sich hier bietenden Möglichkeiten ist sehr breit und eher ist es die eigene Phantasie denn die realen Möglichkeiten, die hier an Grenzen stoßen. In der Regel sind es Netzwerkstrukturen, in denen ehrenamtlich betriebene Gemeindezentren, gemeinsame Entwicklungsvorhaben vor Ort, Gemeinschaftsnutzungen von sozialen Einrichtungen oder Gärten<sup>76</sup>, Tauschbörsen oder Verleihnetzwerke operieren. Es gibt in diesem Bereich viele bemerkenswerte Beispiele, wie vernetztes Handeln hilft, das soziale Miteinander zu stärken. Ein besonders beeindruckendes findet sich im Berliner Rollbergviertel, einem sozialen Brennpunkt, in dem viele Kulturen aufeinander treffen und manche fast isoliert vom „deutschen“ Umfeld leben (im Rollbergviertel leben 5600 Menschen aus 30 Nationen, die Hälfte davon nichtdeutscher Herkunft). Hier wurde das Netzwerk einer Gemeinschaftsküche ins Leben gerufen<sup>77</sup>. In einer gemeinsam nutzbaren Einrichtung kochen Vertreter der einzelnen Kulturen abwechselnd für alle und über das gemeinsame Entdecken, wie lecker die „anderen“ kochen, lösen sich Abspaltungen auf.

---

<sup>74</sup> Projekt „überbetriebliche Personalflexibilisierung“ PERFLEX des ISF-München, ein Verbundvorhaben im Rahmenkonzept "Forschung für die Produktion von morgen", gefördert vom BMBF, Projektträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologien (PFT) Karlsruhe.

<sup>75</sup> [www.oekoprofit-graz.at](http://www.oekoprofit-graz.at).

<sup>76</sup> In den USA gibt es derzeit ca. 6000 Community Gardens, davon allein 800 in New York. Diese werden von Nachbarschaftsinitiativen gemeinsam bewirtschaftet. Es sind vor allem Frauen, die hier Gemüse und Blumen anbauen – aus Freude am gemeinsamen Tun und als Schritt zu einer Ernährungswende. Arbeitslose helfen sich durch Gärtnern und Gemüseverkauf selbst. Andere Community Gardens pflanzen für die New Yorker Suppenküchen (siehe Elisabeth Meyer-Renschhausen 2005).

<sup>77</sup> „Mieter kochen für Mieter“, eine Initiative von NiPP – Netzwerk integrierter Programme und Projekte im Land Brandenburg [www.nipp.brandenburg.de](http://www.nipp.brandenburg.de).

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick der genannten Netzwerkbeispiele. Umfang und Bandbreite der vorgestellten Beispiele verdeutlichen, dass Netzwerke in vielen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung nicht nur wichtige Beiträge leisten können, sondern sogar notwendig sind, um entsprechende Voraussetzungen für diese Entwicklung überhaupt zu schaffen.

<b>marktorientiert</b>	Leistungsinnovation	Supply-Chain- und Fertigungs-Netzwerke
	Nutzungsspezifizierung	Anwendernetzwerke, Beratungsnetzwerke
	Lebensdauerverlängerung	Reparaturnetzwerke, ReUse-Netzwerke
	Vermietung	Mobilitätsnetzwerke, Beratungsnetzwerke
	Wiederverwendung	ReUse-Netzwerke
	Energieeinsparung	Beratungsnetzwerke
	Arbeitsplatzsicherung	Personal-Netzwerke
<b>gemeinwohlorientiert</b>	Weiterverwendung	Ersatzteil-Netzwerke
	Gemeinschaftsnutzung	Verleihnetzwerke, Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen
	Tauschverbund	Tauschbörsen
<b>intermediär</b>	Gemeinschaftsaktivitäten	Lernen in Netzwerken
	Regionalentwicklung	Regionale und kommunale Akteursnetzwerke
	Wissensmanagement	Wissens-Netzwerke
	Poolbildung	Betreibernetzwerke

Tab. 4.2 Übersicht von Netzwerkbeispielen für Nachhaltigkeit

Die Dimension der jeweiligen Nachhaltigkeitspotenziale, die sich dahinter verbergen, werden erst deutlich, wenn man sich die Effekte solcher Netzwerke vergegenwärtigt. Es würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen, würden wir versuchen, dies für alle genannten Beispiele darzulegen. Ein Beispiel soll jedoch vorgestellt werden, um zumindest einen Eindruck zu vermitteln, welche Potenziale hier erwartet werden können. Kombiniert man gedanklich die Effekte der oben genannten Projekte ReUse und NeWET, so ergibt sich hinsichtlich der Kaskadenwirkungen dieser Netzwerke das folgende Bild:

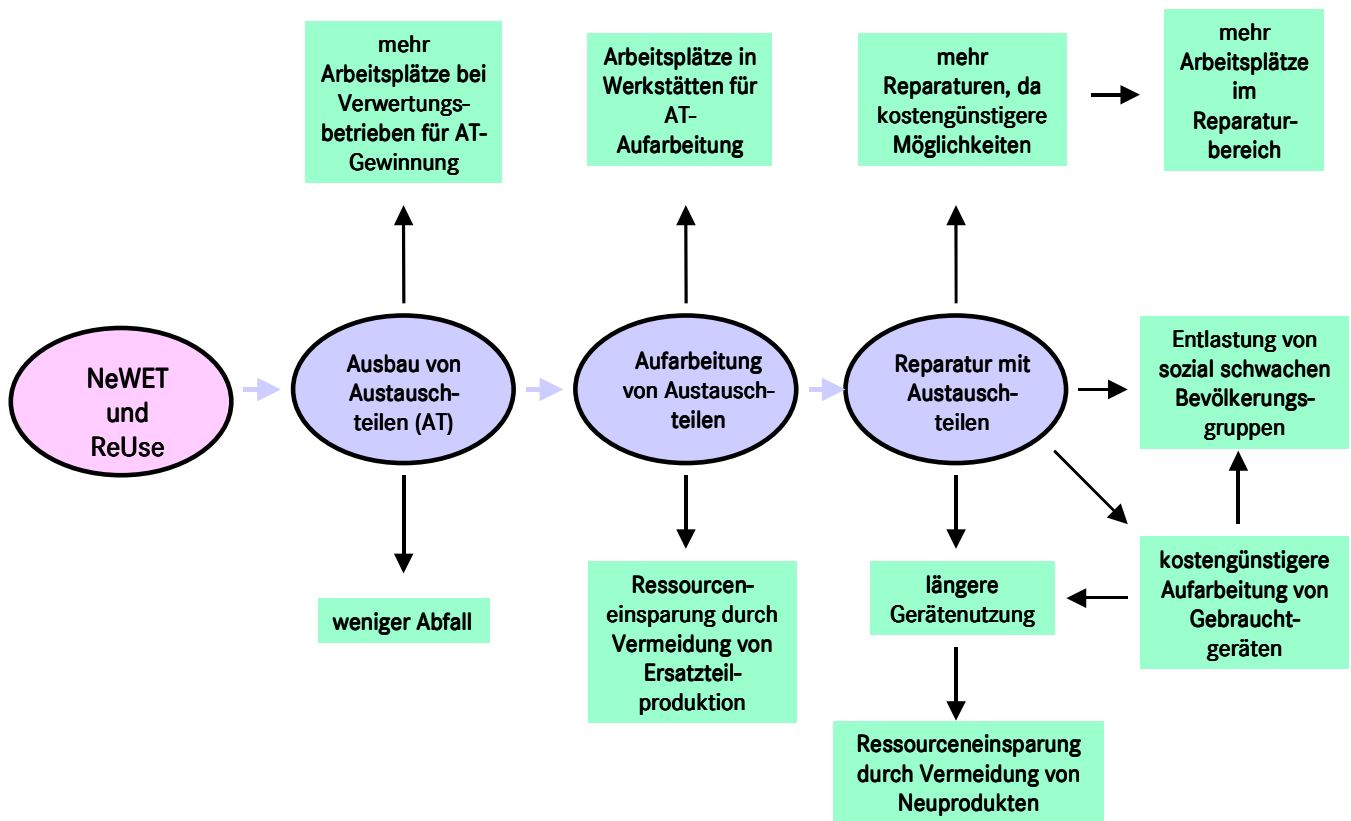


Abb. 4.3 Kaskadeneffekte von Netzwerken für Nachhaltigkeit am Beispiel vom Komponenten- und Geräterecycling

Hinsichtlich der quantitativen Effekte ist aus dem Projekt NeWET<sup>78</sup> bekannt, dass bei sehr konservativer Schätzung im Handwerksbereich ca. 1200 und im Verwerterbereich ca. 850 zusätzliche Arbeitsplätze entstehen könnten, wird dieser Netzwerkansatz flächendeckend ausgedehnt. Abschätzungen aus dem Projekt ReUse belegen, dass allein auf der energetischen Seite Ressourceneinsparungen mindestens im Bereich eines Kraftwerks mittlerer Leistungsklasse möglich sind – und dies nur in Bezug auf die Vermeidung der Neuproduktion von PCs<sup>79</sup>!

Selbstverständlich würden bei der Umsetzung eines solchen Szenarios auch Arbeitsplätze in der Produktion wegfallen. Es ist dabei allerdings zu bedenken, dass ein Großteil dieser Produktionen überhaupt nicht mehr in Deutschland angesiedelt ist (60 % aller in Deutschland verkauften Fernseher stammen aus der Türkei) – während die Aktivitäten im Verwerter- und Handwerksbereich, in dem neue Arbeitsplätze entstehen würden, erstens arbeitsintensiver sind und zweitens vorwiegend in Deutschland stattfinden.

<sup>78</sup> vgl. [www.newet.de](http://www.newet.de).

<sup>79</sup> 2002 wechselten in Deutschland ca. 2 Mio. Gebrauch-Rechner den Besitzer. Demgegenüber wird das Potenzial an 3 bis 6 Jahren alten PCs auf ca. 16 Mio. Stück geschätzt. Wird jeder dieser PCs durch Weiterverwendung – evtl. mit Upgrading – nur ein Jahr länger genutzt und ersetzt solange einen Neu-PC, lässt sich Primärenergie einsparen, die äquivalent zu einem mittleren Kohlekraftwerk ist (c ´t Heft 21/2002).

#### 4.4 Treiber für Nachhaltigkeitsnetzwerke

Nachhaltiges Wirtschaften ist unter anderem auf die Entwicklung neuer Organisationsformen angewiesen. Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass Netzwerke dabei eine zentrale Rolle spielen.

Dies gilt, wie bereits ausgeführt für verschiedene Bereiche nachhaltigen Wirtschaftens. Speziell für neue Nutzungsstrategien lassen sich verschiedene Fälle benennen, in welchen Initiativen für neue Nutzungsstrategien konkret auf Vorteile von Netzwerkarbeit angewiesen sind.

Um dies zu verdeutlichen, werden wir kurz die Netzwerke des Forschungsverbundes und drei weitere externe Netzwerke, die Gegenstand unserer Untersuchungen waren, skizzieren. Dabei werden auch die jeweiligen Motive benannt, die im konkreten Fall zu einer Netzwerkbildung führen. Eine Zusammenfassung und Extrapolation dieser Motive über die untersuchten Fälle hinaus führt zur Tabelle 4.3 am Schluss dieses Kapitels, in welcher die sogenannten Treiber für eine Netzwerkbildung im Bereich neuer Nutzungsstrategien zusammen gestellt sind.

##### NUR 01:

##### Mobilität

Anzahl der Mitglieder: 8, davon waren 3 F&E-Einrichtungen (Universitäts-einrichtungen, Transferzentrum), 1 Profit Organisation, 4 Non Profit Organisationen (in diesem Fall Verwaltung, Stadtwerke etc.).

Zweck/ Leistungsziel: Regionalentwicklungsnetzwerk zur intensiveren Produktnutzung „Nutzen statt Besitzen“. Durch die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure soll Automobilität durch Vernetzung unterschiedlicher Transportmittel für sozial benachteiligte Schichten zugänglich gemacht werden.

Motiv: gemeinsame Bewältigung der Systemkomplexität, Bildung einer Systemanbieterschaft mit der neue Nutzerschaften für Car-Sharing erschlossen werden.

##### NUR 02:

##### Kommune

Anzahl der Mitglieder: 54 Erwachsene, 18 Kinder; in und um die Kommune sind verschiedene Betriebe angesiedelt, in denen die Erwachsenen beschäftigt sind z.B. Baufirma, Schreinerei, Schlosserei, Landwirtschaft, Gemüsebau, Küche, Beratungen und Kurse, Tagungsveranstaltungen.

Zweck/ Leistungsziel: Gemeinschaftsnutzungseinrichtung zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Geräten, Aufhebung der örtlichen Trennung zwischen Arbeit und Leben, bewusste Einschränkung ressourcenintensiver Lebensweisen.

Motiv: Verwirklichung von Lebensidealen, ökonomische Entlastung durch Gemeinschaftsnutzung von Immobilien, Hausrat, Kleidung und Fahrzeugen, Verbesserung der Work-Life-Balance.

<b>NUR 03:</b>	<b>Wohnumfeld</b>
Anzahl der Mitglieder:	8, davon waren 4 F&E-Einrichtungen und 4 Profit Organisationen (Wohnungsgesellschaften).
Zweck/ Leistungsziel:	Aufbau und Förderung von „nachhaltigem Konsum“ durch gemeinschaftliche Nutzung von Gegenständen und nachhaltigen Dienstleistungen z.B. Ausleihen von Werkzeugen, Gemeinschaftsküche, Einkaufs-Bring-Service etc. in verschiedenen Wohngebieten Berlins.
Motiv	ökonomische Entlastung durch Gemeinschaftsnutzung von Werkzeugen, komplementäre Dienstleistungen und Dienstleistungstausch, Erleichterung in der Alltagsarbeit
<b>NUR 04:</b>	<b>Gemeinschaftsnutzung</b>
Anzahl der Mitglieder:	4 F&E-Einrichtungen.
Zweck/ Leistungsziel:	Das Projekt selbst baut kein konkretes Netzwerk auf, sondern beforscht 50 Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen in Brandenburg. Aus diesen wurden 11 Referenzprojekte ausgewählt und näher untersucht. Es wurde vereinbart, dass BeNN bei einer der Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen seine eigenen Netzwerkuntersuchungen durchführen kann.
<b>=&gt; von BeNN untersuchtes „Teilprojekt“ NUR 04A: Kooperationsanstiftung e.V. Lauchhammer</b>	
Anzahl der Mitglieder:	8 ausschließlich Non Profit Organisationen (lokale Initiativen, die zusammen ein Vereinshaus nutzen).
Zweck/ Leistungsziel:	Durch das gemeinsame „Dach“ wollen die beteiligten Initiativen zum einen Kosten sparen, zum anderen aber auch gemeinsam effizientere Arbeiten für übergreifende Ziele leisten, insbesondere Lobbyarbeit gegenüber der Verwaltung. Zusätzlich dient ein gemeinsames Marketing dazu, die Gemeinschaft zu stärken und ihr mehr Ausstrahlung in die Kommune geben. Das Projekt kam ohne Förderung zu Stande, ein Anreiz war sicher die Mietfreiheit, welche die Kommune gewährt.
Motiv	ökonomische Entlastung, gegenseitige Know-how-Unterstützung, Gemeinsamkeit von Entwicklungsidealen
<b>NUR 05:</b>	<b>Investitionsgüter</b>
Anzahl der Mitglieder:	nur F&E-Einrichtungen beteiligt.
Zweck/ Leistungsziel:	Machbarkeitsstudie, Pilotstudie mit folgenden Themenschwerpunkten: a) Ermittlung des ökologischen Potenzials der Lebensdauererlängerung von Nutzfahrzeugen, b) Ermittlung der technischen/ technologischen Potenziale, c) Ermittlung der wirtschaftlichen Potenziale, d) Betrachtung der Lebensdauererlängerung im Handeln der Akteure und e) Übertragungsmöglichkeiten auf andere Investitionsgüterbranchen.

---

Motiv Bündelung verteilter Erfahrungen, gemeinsame Produktverbesserung.

**NUR 06: ReUse Computer****Teilprojekt NUR 06A: ReUse Berlin**

Anzahl der Mitglieder: 17, davon 1 F&E-Einrichtungen, 16 Profit Organisationen.  
Zweck/ Leistungsziel: Lebensdauererlängerung von PCs/ Laptops und Peripherie-Geräten durch Wieder- und Weiterverwendung. Nutzen: Abfallvermeidung, gemeinsames Marketing (Geräte in guter Qualität durch gemeinsames Gütesiegel „Re-Use-PC“), damit professionelles Auftreten auf dem Gebrauchtwarenhandel. Serviceangebote als weiteres Unterscheidungsmerkmal auf dem EDV-/PC-Markt, Zielgruppe hauptsächlich kleinere Firmen/ Büros. Weiterhin sollen neue Einsatzmöglichkeiten von Gebraucht-Technik entwickelt werden, z.B. Refreshing von Akkus.

Motiv Systemanbieterschaft und gemeinsame arbeitsteilige Bewältigung der Systemkomplexität, Gütegemeinschaft, ökonomische Entlastung durch gemeinsames Marketing.

**Teilprojekt NUR 06B: ReUse Hamburg**

Anzahl der Mitglieder: 9, davon 1 F&E-Einrichtung, 6 Profit Organisation, 2 Non Profit Organisationen.

Zweck/ Leistungsziel: Siehe ReUse Berlin. Im Unterschied zum Berliner Netzwerk wurden in Hamburg auch soziale Institutionen (Aufarbeitungs- und Zerlegebetriebe) eingebunden. Als Zielgruppe wurden auch Privatpersonen gesehen, „Handel von privat zu privat“.

Motiv wie bei ReUse Berlin.

**NUR 08: Weitergeben**

Anzahl der Mitglieder: 13, davon 1 F&E-Einrichtung, 12 Non Profit Organisationen.  
Zweck/ Leistungsziel: regionalen Dienstleistungsangebote, kombiniert in einer Kundenkarte. Die Kundenkarte fungiert als Träger von Reparaturservice, Gerätevermietung, Car Sharing, Second Hand-Kaufhaus usw. Diese kostengünstige Bündelung soll nachhaltige Dienstleistungsangebote attraktiver machen und bürgerschaftliches und nachbarschaftliches Engagement stärken.

Motiv Anbietergemeinschaft, durch ein gemeinsames Label Alleinstellungsmerkmal, gemeinsames Marketing.

**NUR 09: Innovationsagentur**

Anzahl der Mitglieder: 8, davon 1 F&E-Einrichtung, 7 Non Profit Organisationen (Verbraucherberatungsstellen).

**Zweck/ Leistungsziel:** Das strategische Netzwerk will nachhaltige Nutzungskonzepte (Leihen, Teilen, Tauschen, Second Hand) in der Region signifikant verstärken und damit einen öffentlichkeits-wirksamen Prozess entfalten. Insbesondere Mietangebote von privat zu privat sollen attraktiver werden und damit soll das Konsumentenverhalten verändert werden. Deshalb spielen Marketing- und Imagekampagnen eine wichtige Rolle spielen.

**Motiv** verteilte Angebotsstandorte, verteiltes Wissen, gemeinsames Marketing, ökonomische Entlastung.

**NUR 10: Möbel**

**Anzahl der Mitglieder:** 14, davon waren 7 F&E-Einrichtungen und 7 Profit Organisation.

**Zweck/ Leistungsziel:** Professionalisierung der Wiederverwendung von Möbeln. Dadurch Abfallverminderung (ökologisches Ziel), Arbeitsplatzsicherung durch gewinnbringenden Verkauf (ökonomisches Ziel) sowie Aus- und Fortbildung der beteiligten Praxispartner.

**Motiv** Bewältigung der Systemkomplexität durch arbeitsteilige Strukturen, gemeinsames Marketing, Alleinstellungsmerkmal durch Label, ökonomische Entlastung.

**Externes Netzwerk A TAGWERK-Genossenschaft**

**Anzahl der Mitglieder:** ca. 100 Profit Organisationen und 1 Non Profit Organisationen.

**Zweck/ Leistungsziel:** Nach dem Widerstand gegen den Flughafen München wollten die Akteure etwas „positives“ machen und gründeten eine Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, die TAGWERK-Genossenschaft. Diese betreibt den Anbau und die regionale Vermarktung von Bio-Lebensmitteln für die Region. Darüber hinaus gibt es einen gemeinnützigen Förderverein und eine Ökoservice-GmbH mit Hotel und Seminarräumen. Der Regionalitätsbezug ist der erfolgreiche Identifikations- und Vermarktungsfaktor. TAGWERK ist nie ein Förderprojekt gewesen.

**Motiv** verteilte Produktionsstandorte zu einem größeren Sortimentsumfang verbinden, gemeinsames Marketing, ökonomische Entlastung durch Gemeinschaftsnutzung.

**Externes Netzwerk B low-tec - Kooperationsverbund Elektro(nik)schrott – Recycling in der Region Aachen**

**Anzahl der Mitglieder:** 8, davon 1 F&E-Einrichtung, 3 Profit Organisationen, 4 Non Profit Organisationen.

**Zweck/ Leistungsziel:** Förderprojekt, das Gebrauchteräte (Weiße Ware, PCs) aufarbeitete und Ersatzteile gewann. Organisierte sich als gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft, zeit-

Motiv	weilig mit Festangestellten. Nach dem Ende der Förderung nur kurzfristige wirtschaftliche Eigenständigkeit, inzwischen nur noch Kooperationen zwischen einzelnen Netzwerkpartnern. Bewältigung der Systemkomplexität durch Know-how - Austausch, Bietergemeinschaft wegen Mindestmengengrenzen
<b>Externes Netzwerk C</b>	<b>Vangerow System Werkstätten</b>
Anzahl der Mitglieder:	ca. 250 spezialisierte Fachbetriebe/ Handwerksbetriebe, alles Profit Organisationen.
Zweck/ Leistungsziel:	Produkt- und Lebensdauererlängerung von Consumer-Elektronik durch Reparatur. Die Werkstätten arbeiten vorwiegend bei Garantiefällen im Auftrag des Großhändlers für den Endkunden. Fast flächendeckende Verbreitung von Service und technischen Kundendienst in ganz Deutschland. Die beteiligten Werkstätten schulen sich gegenseitig über eine gute Internetdatenbank. Kein Förderprojekt, Unternehmensgründer Detlef Vangerow ist die zentrale Netzwerkpersönlichkeit.
Motiv	Komplexitätsbewältigung durch Know-how - Austausch und Arbeitsteilung, ökonomische Entlastung durch gemeinsame Logistik, gemeinsames Marketing

Die soeben dargestellten, unterschiedlichen Motive für eine Netzwerkarbeit im Bereich neuer Nutzungsstrategien sind, ergänzt durch weitere Faktoren, in der folgenden Tabelle 4.4 aufgeführt. Die unterschiedlichen Netzwerktypen mit ihren verschiedenen gesellschaftlichen Orientierungen sind hierin nach ihrer Zweckausrichtung geordnet. Außerdem sind die Motive als sogenannte Treiber aufgeführt. Wir unterscheiden dabei zwischen systemischen und Nutzen-Treibern.

Systemische Treiber beruhen auf Struktur- oder Entwicklungseffekten, die am Markt bzw. in der Gesellschaft anzutreffen sind. Hierzu gehören z.B. Brüche in der Wertschöpfungskette<sup>80</sup>, große Produktvielfalt bzw. Sortimentsumfang, technologische Systemkomplexität oder saisonale Nutzung. Sie basieren auch auf ökonomischen Randbedingungen im „normalen“ Markt mit seinen strukturellen Defiziten wie beispielsweise Beschaffungsengpässen oder unterschiedlichen Auslastungen.

Zu einem Teil könnten diese systemischen und Nutzentreiber durch externe Dienstleister bedient werden, welche die jeweiligen Bündelungen (von Know-how, Leistungen, Produkten usw.) wahrnehmen könnten. Dies ist aber, wie aus den Beispielen deutlich wird, nur zu einem Teil möglich. In den übrigen Fällen sind Netzwerke erforderlich, für die kaum alternative Organisationsformen zur Verfügung stehen.

Tab. 4.3 Treiber für Netzwerkbildung im Bereich neuer Nutzungsstrategien (nächste Seite)

<sup>80</sup> Zum Beispiel hat die starke Zersplitterung der Produktionsketten (Outsourcing zu Zulieferern) zur Konsequenz, dass mancher Hersteller kaum noch Informationen über die Komponenten (Zusammensetzung, Innovationspotenziale usw.) seiner Zulieferer besitzt und dementsprechend nur begrenzt zu Systemoptimierungen oder -innovationen in der Lage ist.

Netzwerkorientierung	Netzwerkzweck	Netzwerktyp	systemische Treiber	Nutzen-Treiber
marktorientiert	Leistungsinnovation	Supply-Chain- und Fertigungs-Netzwerke	Know-how – Brüche, verteilte Produktionsstandorte	Systeminnovation Know-how - Zuwachs
	Konvoi- / Systemangebote	Anbieter-Netzwerke	verteilte Angebotsstandorte	gemeinsames Marketing, Label, Alleinstellungsmerkmal
	Nutzungsspezifizierung	Anwendernetzwerke, Beratungsnetzwerke	verteilte Erfahrungen	Produktindividualisierung, Produktverbesserung
	Lebensdauererlängerung	Reparaturnetzwerke, ReUse-Netzwerke	Produktvielfalt Beschaffungsengpässe	Komplexitätsbewältigung, Systemangebot
	Vermietung	Mobilitätsnetzwerke, Beratungsnetzwerke	saisonale Nutzung, Innovationsdynamik	Anschlussfähigkeit, saisonale Nachfrage
	Wiederverwendung	ReUse-Netzwerke	technologische Systemkomplexität	ökonomische Entlastung
	Energieeinsparung	Beratungsnetzwerke	technologische Systemkomplexität	Komplexitätsbewältigung
	Arbeitsplatzsicherung	Personal-Netzwerke	unterschiedliche Auslastungen	Personalverfügbarkeit, work-life-balance
	Weiterverwendung	Ersatzteil-Netzwerke	Sortimentsumfang Produktvielfalt	Lieferengpässe, ökonomische Entlastung
gemeinwohlorientiert	Gemeinschaftsnutzung	Verleihnetzwerke, Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen	verteilte Produktstandorte Investitionsaufwand	ökonomische Entlastung Know-how - Unterstützung
	Tauschverbund	Tauschbörsen	verteilte Produktstandorte komplementäre Dienstleistung	ökonomische Entlastung
intermediär	Gemeinschaftsaktivitäten	Lernen in Netzwerken	verteilte Erfahrungen	Know-how – Zuwachs
	Regionalentwicklung	Regionale und kommunale Akteursnetzwerke	verteilte Erfahrungen	Komplexitätsbewältigung
	Wissensmanagement	Wissens-Netzwerke, Beratungs-Netzwerke	verteilttes Wissen	Komplexitätsbewältigung
	Poolbildung	Betreibernetzwerke, Gemeinschaftsabonnements	Investitionsaufwand, Mindestmengengrenzen	Systemangebot, Arbeitserleichterung

## **4.5 Strategische Anforderungen an Netzwerke für Nachhaltigkeit**

Auf der Grundlage der voran gegangenen Ausführungen kann nunmehr hinterfragt werden, welche Besonderheiten Netzwerke in ihrer Ausgestaltung und ihrer Praxis aufweisen müssen, wenn sie in Bereichen der Nachhaltigkeit operieren. Die folgenden Darlegungen beziehen sich zum Teil speziell auf Netzwerke für neue Nutzungsstrategien (NNN).

### **breites Stakeholder-Spektrum**

Die unter 4.1 gemachten Ausführungen haben gezeigt, dass gerade über den systemischen Ansatz Netzwerke gegenüber herkömmlichen Strukturen im Vorteil sind! Dies gilt insbesondere für eine Einbindung möglichst vieler Akteure bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder) innerhalb der Systemgrenzen. Erst wenn alle relevanten Akteure des Kontextes, in welchem die Handlungen des Netzwerks stehen, eingebunden sind, kann zu einer systemischen Sichtweise vorgedrungen werden.

Diese Forderung nach Einbindung möglichst vieler Stakeholder der Wertschöpfungskette oder der Region, des Stadtteils, der Nachbarschaft usw. in die Netzwerkarbeit führt zu einer weiteren Besonderheit bzw. Anforderung für Netzwerke nachhaltigen Wirtschaftens. Es treffen unterschiedliche „Kulturen“ im Sinne einer unterschiedlichen kulturellen Ausrichtung der einzelnen Stakeholder aufeinander.

### **kulturelle Synthese**

Kennzeichnend für Netzwerke, die sich mit Nachhaltigkeit befassen, ist die Vielzahl der zusammenkommenden, unterschiedlichen „Kulturen“ (vom Handwerksmeister bis zum Hochschuldozenten, vom Freelancer bis zur Unternehmensgeschäftsführung und zum Verwaltungsangestellten). Dies bedingt eine hohe Komplexität der institutionellen Beziehungsstrukturen und behindert ein gemeinsames Grundverständnis, mit dem an ein Thema herangegangen werden kann.

Es bedarf besonderer Anstrengungen, um die unterschiedlichen Kulturen, die in der Netzwerkarbeit aufeinander treffen, in die Lage zu versetzen, zu einer guten Arbeitsfähigkeit zu kommen. Eine gemeinsame Sichtweise der Konstellation und der Handlungsfelder des Gesamtsystems ist Voraussetzung für konsensuale Prioritätensetzung und Entwicklungsstrategien.

### **Leitbildentwicklung**

Selbstverständlich ist die Entwicklung eines Leitbildes im Sinne einer Zielsetzung oder Entwicklungsausrichtung für jegliche Art von Unternehmung erforderlich. In der Regel gehören derartige Vorstellungen eher zum unausgesprochenen Selbstverständnis. Bei Netzwerken für Nachhaltigkeit hat dies einen anderen Stellenwert. Da hier, wie bereits ausgeführt, Stakeholder unterschiedlichster Herkunft und auch Kultur aufeinander treffen, ist ein gemeinsames Verständnis davon, wohin die Reise gehen soll, besonders relevant. Mehr noch – das zu schaffende Bewusstsein darüber, dass man zu den Pionieren der gesellschaftlichen Entwicklung gehört, stärkt einerseits zusätzlich den Zusammenhalt bzw. das Identitätsgefühl und erhöht andererseits die Sensibilität dafür, dass man als Pionier aber auch auf unerwartete Schwierigkeiten stoßen kann und u.U. einen längeren Atem braucht als sonst.

### **ökonomische Durchsetzung**

Um neue Nutzungsstrategien ökonomisch erfolgreich zu etablieren und aus ihrer Außenseiterrolle, die sie in der Regel einnehmen, zu führen, bedarf es eines vergleichsweise großen Aufwandes. Denn in der Regel geht es bei den Netzwerken um den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds (und nicht um eine Stärkung einer vorhandenen Entwicklung), was im Sinne der ökonomischen Durchsetzung besonders anspruchsvoll ist. Kurzfristige ökonomische Erwartungen müssen mit langfristigen Strategien des Nachhaltigkeitsansatzes verknüpft werden.

Zudem ist die Entwicklung von Beziehungen zu Akteuren der klassischen Ökonomie (z.B. Hersteller) eine wichtige Anforderung, um die NNN aus der wirtschaftlichen Nische herauszuführen. Dies erfordert im besonderen Maße eine gut entwickelte Dialogkultur im Netzwerk.

### **Professionelles Marketing**

Netzwerke für neue Nutzungsstrategien müssen sich, um in der Konkurrenz zum übrigen Markt zu bestehen, durch besondere Merkmale abheben. Ein NNN hat mit zwei kulturellen Vorbehalten zu kämpfen. Einerseits sind gebrauchte oder von anderen genutzte Produkte „verunreinigt“, andererseits wird Gemeinsamkeit (gemeinsam nutzen) oft mit zusätzlichen Problemen (z.B. Abstimmungszwang) verbunden. Gerade für die Geschäftsfelder von NNN ist es deshalb wichtig, nicht in eine „Ecke“, die mit Bedürftigkeit, Schmutzdeligkeit („olles Zeug“) oder ungewünschter sozialer Kontakte gleichgesetzt wird, zu gelangen. Deshalb muss sich das NNN als „Gegenmodell“ stärker als andere Innovationen neue Märkte schaffen und auf „andere“ Art materielle oder ideelle Vorteile anbieten.

Das erfordert ein selbstbewusstes und sich von dem soeben genannten Negativimage klar abhebendes Marketing. Als Antwort auf den generellen Trend (Statuskonsum und Eigentumsbindungen) müssen sich die Leistungen/ Angebote des Netzwerks als neue, zeitgemäße „Modelle“ anbieten. Insofern muss gerade für Marketing (entgegen allen üblichen Fördergepflogenheiten) sehr viel Leistung erbracht werden.

### **verstärkter Moderationsbedarf**

Generell besteht in Netzwerken für Nachhaltigkeit ein erhöhter Abstimmungsbedarf. Nachhaltigkeit an sich ist im Grundsatz bereits als eine Integrationsaufgabe zu verstehen, die darauf abzielt die drei Dimensionen von Ökologie, Ökonomie und Sozialem zu einer Perspektive zu verbinden. Nachhaltigkeit ist keine klar definierbare Zielgröße, die mit einfachen Strategien zu erfüllen ist, sondern ein Such-, Lern- und Gestaltungsprozess. Diese mehrdimensionale Orientierung und Gestaltung führt, insbesondere wenn mehrere Netzwerkpartner zusammen kommen, auch zu Zielkonflikten und muss sich öfters zunächst den praktischen Erfordernissen der Alltagspraxis unterordnen.

Deshalb sind am Kontext ausgerichtete Schwerpunktsetzungen einerseits meist unumgänglich, wenn handlungsrelevante Prozesse und Ergebnisse erzeugt werden sollen. Andererseits muss die Balance zwischen Idealismus (der Nachhaltigkeits-Aktivisten) und Marktökonomie gehalten werden.

Aus diesen Gründen müssen in Netzwerken Akteure moderierend tätig sein, die eine Sensitivität für diese Komplexität besitzen. Nur so kann auch jenes Maß an Miteinander entstehen, was einen qualitativen Sprung in der gemeinsamen Handhabung systemischer Herausforderungen ermöglicht. Entsprechend bedeutsam ist die Unterstützung dieser Prozesse durch professionelle Moderation, partiell auch Coaching sowie Managementunterstützung. Dies belegen auch eindrucksvoll Erfahrungen, die im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Umwelt“ in der Schweiz gewonnen wurden<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Häberli, R. Gessler, R. & Grossenbacher-Mansuy, W. 2002.