

Thomas Becker • Ingo Dammer
Jürgen Howaldt • Achim Loose
(Hrsg.)

Netzwerkmanagement

Mit Kooperation
zum Unternehmenserfolg

Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage

Herausgeber

Dr. Thomas Becker, M.A.
btc-projects
Orchideenweg 6
53123 Bonn
Deutschland
thomas.becker@btc-projects.net

Prof. Dr. Jürgen Howaldt
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Deutschland
howaldt@sfs-dortmund.de

Dr. Ingo Dammer
conpara Gesellschaft für
Unternehmensberatung
Venloer Str. 241-245
50823 Köln
Deutschland
i.dammer@conpara.de

Dr. Achim Loose
KOKON Consult
Wupperstr. 95
42651 Solingen
Deutschland
loose@kokonconsult.de

ISBN 978-3-642-19332-3 e-ISBN 978-3-642-19333-0
DOI 10.1007/978-3-642-19333-0
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005, 2007, 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Die Märkte der Welt sind in ständiger, mitunter von Krisen begleiteter Bewegung. Die Bedingungen und Herausforderungen unternehmerischen Handelns verändern sich in rasantem Tempo. Auch in Zukunft werden uns diese Entwicklungen stark fordern. Wer sich in der Welt des intensiven Wettbewerbs sowie des sozialen und technischen Wandels behaupten will, muss sich permanent Kompetenz- und Konzeptvorsprünge erarbeiten.

Auch der Kooperationsmarkt wächst schnell, sowohl quantitativ wie an Bedeutung. Diese wachsende Bedeutung spiegelt sich u. a. in der europäischen Wirtschaftspolitik wieder: die Entwicklung regionaler Wirtschaftskluster wird zu einem wichtigen Mittel der Entwicklung des „Standorts Europa“ als place of excellence im globalen Wettbewerb. Gefragt sind hierbei intelligente Kooperationsformen und professionelles Management von Clustern und Netzwerken.

In diesem Umfeld können sich nur solche Unternehmen behaupten, die sich schnell und fortlaufend anpassen – ihre Märkte und Zielgruppen, ihre Produkte, ihre Arbeitsweisen sowie ihre Krisenbewältigungsstrategien erneuern und dabei die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit potenziellen Partnerbetrieben zielstrebig ausloten und bewerten.

Mittelständler müssen sich immer gegen die Großen ihrer Branche behaupten. Isoliertes Vorgehen ohne nach links und rechts zu schauen und Partner mit ins Boot zu nehmen, hat schon oft geradewegs in die Versenkung geführt. Dabei bieten sich genug Themenfelder an, um in Kooperationen mit Gleichgesinnten die Herausforderungen und Hürden der Märkte zu meistern.

Die Beteiligung an Netzwerken und Kooperationen wird gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Netzwerke bieten ihren Partnern ein hochflexibles Geflecht von Kooperationsbeziehungen. Sie eröffnen gute Chancen, die eigenen Geschäftsziele mit Hilfe strategischer Allianzen gut gewappnet anzugehen. Benötigte Ressourcen können zusammen getragen, bei der Suche nach neuen Lösungen Ideen außerhalb des eigenen Erfahrungsspektrums einbezogen werden.

Man muss das Rad nicht jedes Mal neu erfinden, auch in der Synthese unterschiedlicher Wissensbestände mehrerer Unternehmen kann die Ziellinie des eigenen Betriebes wiederholt erfolgreich durchlaufen werden.

Netzwerke sind dann überlebensfähig, wenn es gelingt, Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren und Stabilität sowie Wandel durch gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten. Erfolgreiche Kooperationen benötigen mehr als guten Willen. Sie setzen sorgfältige Planung, engagierte Promotoren, qualifizierten Umgang mit verbundtauglichen Arbeitsformen und ein kompetentes Netzwerkmanagement voraus.

Netzwerke müssen Raum haben, um zu wachsen, sie müssen gehegt und gepflegt werden. Sie erfordern als Netzwerkmanager Menschen mit Bodenhaftung und Stallgeruch, die sich nicht durch die Interessen unterschiedlicher Betriebe verwirren lassen, sondern integrieren und koordinieren können und die Klaviatur des Netzwerkmanagements beherrschen. Netzwerkmanager alleine können keine Verbände aufbauen. Andere regionale Akteure wie die Verbände, die Bildungswerke der Wirtschaft, Berater, Trainer oder die Wissenschaft und Wirtschaftsförderung sollten sinnvolle Unterstützung leisten.

Aber letztlich sind wir es als Unternehmer, die entscheiden müssen, ob wir zu Kooperationen bereit sind!

Unser Unternehmen hat schon vor Jahren den in diesem Band vorgestellten regionalen Qualifizierungs- und Personalentwicklungsverbund MACH1 Weiterbildung & MACH2 Personalentwicklung mitbegründet und profitiert von den gemeinsamen einzel- und überbetrieblichen Aktivitäten auf dem breiten Feld der beruflichen Weiterbildung - mit sehr guter Resonanz bei unseren Mitarbeitern. Synergieeffekte aus den gemeinsamen Aktivitäten und dem ständigen Erfahrungsaustausch sind eine hervorragende Basis für das entscheidende Quäntchen Überlegenheit. Nur wenn wir unsere Kenntnisse in der ständigen Reflexion mit anderen systematisch entwickeln und pflegen, können wir neue Impulse aufnehmen und den nötigen Fortschritt in Gang bringen. Dies gilt im übrigen auch für „Netzwerke an sich“. Netzwerke unterschiedlicher Couleur und Modernisierungsvision können und sollten voneinander lernen, um die entstandene Kooperationslandschaft weiter zum Wachsen zu bringen.

Die Herausgeber und Autoren dieses Bandes haben sich im Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement zusammen geschlossen. Ihre Praxiserfahrungen und Konzepte haben sie in der hier vorgelegten dritten Auflage dieses Readers aktualisiert und ergänzt. Weitere Aspekte aus der jüngeren Netzwerkforschung und -praxis sind hinzu gekommen: zum einen werden – aus der Perspektive eines erfahrenen Unternehmers – Lust und Leid von 10 Jahren Netzwerkarbeit in einem persönlichen Interview dokumentiert. Zum anderen bekommt die Clusterpolitik eine neue Fokussierung und wird vermehrt auf die nachhaltige Umstellung der Wirtschaft ausgerichtet.

Der erweiterte Serviceteil am Ende des Bandes weist auf Weiterbildungsmöglichkeiten und hilfreiche Online-Tools hin. Er bietet allen Netzwerk-Enthusiasten, die sich praktisch erproben wollen, Know-how, um Netzwerke für ihre eigenen Ziele und Zwecke aufzubauen und mit Leben zu füllen.

Ich lade alle Leser ein, an diesem Wissen zu partizipieren und das Angebot des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement anzunehmen, dieses Wissen zu teilen.

Martin Kamnegiesser

Unternehmer und Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall

Vorwort zur 3. überarbeiteten Auflage

Mit der Aussage „Den Netzwerken gehört die Zukunft!“ begann vor nunmehr sechs Jahren die erste Ausgabe unseres Buches „Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg“. Das Thema Netzwerke hat seitdem nichts von seiner Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Ohne Netzwerke und Kooperationen geht heute fast nichts mehr. Dies gilt für Wissenschaft und Forschung ebenso wie für die Wirtschaft. So betont Bundesforschungsministerin *Annette Schavan* in ihrem Vorwort zur Hightech-Strategie für Deutschland, die darauf zielt, eine nationale Strategie zu entwickeln, um Deutschland wieder an die Weltspitze der wichtigsten Zukunftsmärkte zu führen: „Wir schlagen Brücken zwischen Wissenschaft und Wirtschaft: Kooperationen und Gemeinschaftsprojekte werden so stark gefördert wie noch nie.“ Aber auch in der deutschen Wirtschaft werden Kooperationen und Netzwerke immer mehr zentraler Bestandteil einer Strategie, die auf Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit zielt.

In seinem Aufsehen erregenden Bestseller „Die Welt ist flach“ beschreibt *Thomas L. Friedman*, als Kolumnist der New York Times ein weltweit angesehener Journalist, die Folgen der 3. Phase der Globalisierung. Mit ihr ist durch die Entwicklung neuer Technologien seit der Jahrtausendwende ein neues globales Spielfeld entstanden, in dem die Ausgangsbedingungen aller Mitspieler angeglichen wurden und die Herausbildung neuer Kompetenzen und Geschäftspraktiken nötig wurde, „um diese globale Plattform der flachen Welt optimal zu nutzen“. Dies schaffte „eine ganz neue, webbasierte Plattform der globalen Kooperation, die es Individuen, Gruppen, Unternehmen und Universitäten überall auf der Welt ermöglichte, in einem nie dagewesenen Maße miteinander zu kooperieren.“ *Hans-Jörg Bullinger*, Präsident der renommierten Fraunhofer-Gesellschaft, spricht vor diesem Hintergrund von einem Paradigmenwechsel des Innovationssystems, in dessen Mittelpunkt immer mehr flexible Innovationsnetzwerke stehen.

Für Friedman gehört das Herstellen und Fruchtbarmachen von Partnerschaften somit zu einer Kernkompetenz der heutigen Geschäftswelt (Friedmann 2006, 535). Gerade aber im Hinblick auf das Management von Kooperationen und Netzwerken lassen sich noch deutliche Defizite feststellen. So verwies eine gemeinsame Studie von Mercer Management Consulting und TU München zu Netzwerken im Automobilbereich aus dem Jahr 2005 auf deutliche Defizite im Hinblick auf deren Management (Mercer Management Consulting 2005). Das Management solcher Netzwerke – so die Studie – erfordert neue Kompetenzen, die heute nur in Ausnahmefällen in den beteiligten Unternehmen vorhanden sind. Um ihre Leistungsfähigkeit ausschöpfen zu können brauchen Netzwerke jedoch ein professionelles Netzwerkmanagement, das sich von traditionellen

Formen des Managements eines Unternehmens deutlich unterscheidet. Denn Netzwerke sind komplexe soziale Systeme, deren Management weitgehend ohne formales Direktionsrecht auskommen muss. Notwendig sind deshalb Managementkonzepte, die für die spezifischen Bedingungen von Netzwerken ‚gemacht‘ und in solchen Strukturen erprobt wurden. Und genau mit diesen Konzepten und Methoden beschäftigen sich die Beiträge dieses Buches. Dabei arbeiten sie, wie es im Einführungsbeitrag heißt, „aus der Praxis stammende Erfahrungen für die Praxis systematisch auf“. Dies war in der ersten und zweiten Auflage so und wird als erfolgreiches und bisher einzigartiges Konzept in der dritten Auflage beibehalten.

Dass das Thema „Netzwerkmanagement“ immer stärker an Bedeutung gewinnt, zeigt sich nicht zuletzt in der wachsenden politischen Unterstützung. Seit Sommer 2008 kann das Netzwerkmanagement für Verbände mittelständischer Unternehmen finanziell gefördert werden. Das Bundeswirtschaftsministerium hat zu diesem Zweck eine bundesweite Förderlinie lanciert, und dies nicht zufällig im Rahmen seines Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand. Denn immer deutlicher kristallisiert sich ein Thema heraus, für dessen komplexe Problemstellungen Unternehmenskooperationen sich als qualitativ hochwertiger Lösungsweg erweisen: *Innovation* in ihrer vollen Bedeutung von der Idee bis zur erfolgreichen wirtschaftlichen Verwertung. Dazu mehr in diesem Band.

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement begrüßt diese Entwicklung. Es hat mit dem Versuch, die vorhandenen Kompetenzen im Bereich des Netzwerkmanagements zu bündeln und aufeinander abgestimmte Dienstleistungen für unterschiedliche Zielgruppen und Zwecke anzubieten, schon früh die Zeichen der Zeit erkannt und fühlt sich durch die steigende Zahl gleichsinniger Initiativen in seiner Einschätzung der zukünftigen Entwicklung bestätigt.

Mit der Herausgabe der ersten Auflage wollte das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement dazu beitragen, die Lücke zu schließen, die zwischen der wachsenden Häufigkeit und zunehmenden Wichtigkeit von Kooperationen auf der einen und fehlender praxisorientierter Literatur auf der anderen Seite entstanden war. Mit der Zielgruppe der Praktiker der Netzwerkarbeit aus Wirtschaft und öffentlichen Institutionen vor Augen, sollte das Buch einen Überblick über den momentanen state of the art und ein Nachschlagewerk zur Beantwortung konkreter Fragen der Praxis des Netzwerkmanagements bieten. Angesichts der positiven Aufnahme der ersten beiden Auflagen können wir heute feststellen, dass sich sowohl die Grundidee als auch das Konzept des Buches, zugleich Überblicks- und Nachschlagewerk sein zu wollen, bewährt haben. Und da Bewährtes nur seine Qualität halten kann, wenn es sich verändert, nehmen wir auch in die dritte Auflage wieder neue Themen auf und aktualisieren einzelne Beiträge, wenn die Entwicklung der vergangenen vier Jahre dies nahelegt.

Denn selbstverständlich ist bei aller Kontinuität, die die weiterhin wachsende Bedeutung von Kooperationen signalisiert, auch viel Neues, und darunter manch Unvorhergesehenes, geschehen. Wir haben uns daher entschlossen, dem Buch eine differenziertere Gliederung zu geben, um insbesondere der politischen Behandlung des Netzwerkthemas gerecht zu werden, soweit sie

Konsequenzen für die Praxis hat. Die Leser finden die Artikel dieses Bands jetzt also vier statt drei Kapiteln zugeordnet.

Ein Sektor, der beständig mit Innovationen auf sich aufmerksam macht, ist bekanntermaßen die Online-Technologie. Wir haben deshalb einige Beiträge neu aufgenommen, die sich mit netzwerkbezogenen Tools beschäftigen: entweder mit solchen, die das Netzwerkmanagement operativ erleichtern und daher im Serviceteil zu finden sind, oder mit Instrumenten, die das Arbeiten in und mit Kooperation unterstützen, wie das im Rahmen von INQA-Bauen entwickelte „KOOP-bauen“ im Kapitel „Prozesse und Tools“.

Neu aufgenommen haben wir im weiteren einen Beitrag zum bereits kurz angesprochenen Thema „Innovationsnetzwerke“, das aktuell viel Raum in der Netzwerkdiskussion einnimmt. Und wir werfen einen ersten Blick über die Landesgrenzen auf klima:aktiv, ein österreichisches Netzwerk, das im Spannungsfeld von politischen und wirtschaftlichen Interessen angesiedelt ist und unter diesen (nicht immer einfachen) Bedingungen seit Jahren erfolgreich seine Ziele in Hinblick auf energiesparendes Bauen verfolgt – ein Beispiel, das Nachahmung verdient.

Die Entwicklung von Kooperationen kann mittlerweile auf eine (wenn auch noch recht kurze) Geschichte zurückblicken. In diesem Kontext haben wir als letzten neuen Beitrag ein Interview mit dem Geschäftsführer einer seit 10 Jahren erfolgreich am Markt agierenden, mehrfach ausgezeichneten Handwerkskooperation aufgenommen. Die darin geschilderten praktischen Erfahrungen mit den Auf- und Abs, mit Schwierigkeiten und Lösungen vermitteln exemplarisch ein sehr gutes Gefühl dafür, worauf es bei dauerhaft arbeitenden Kooperationen konkret ankommt.

Viele Bereiche, die bereits in früheren Auflagen behandelt wurden, haben sich so intensiv weiterentwickelt, dass die entsprechenden Beiträge aktualisiert wurden. Das betrifft im einzelnen die Clusterpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen, im methodischen Bereich die Soziale Netzwerk-Analyse als Instrument des Kooperations-Controlling, die Kooperationen in den Branchen Medien und Gesundheitswirtschaft und schließlich die net’swork, die nach wie vor die einzige (Groß-)Veranstaltung ist, die sich ausdrücklich dem Netzwerkthema widmet.

Die ersten beiden Auflagen haben viel Resonanz bei der Leserschaft hervorgerufen, und wir möchten uns an dieser Stelle ausdrücklich für die zahlreichen Anregungen bedanken, von denen diese Auflage ebenso profitiert hat wie von der Kritik, die, wenn sie geäußert wurde, immer berechtigt war. Wir hoffen auf eine ebenso freundliche Aufnahme des hiermit vorgelegten Bandes, den wir als unseren Beitrag dazu verstehen, dass es mit dem Thema Netzwerkmanagement in den kommenden Jahren so weitergeht wie in den zurückliegenden: vorwärts.

Die Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort zur 3. überarbeiteten Auflage	VII
Autorenverzeichnis	XV
<i>Teil 1: Strukturen erfolgreicher Kooperation</i>	
Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig	3
Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, Achim Loose	
Formen der Unternehmenskooperation	13
Stephan Killich	
Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen.....	23
Jürgen Howaldt, Frank Ellerkmann	
Gelingende Kooperation („Effizienz“)	37
Ingo Dammer	
<i>Teil 2: Kooperationen im Fokus der Politik</i>	
Clusterpolitik: Gestaltung und Erfahrungen in NRW.....	51
Ingo Dammer	
Cluster und Kompetenzstandorte: Wie identifiziert man Potenziale für regionale Kooperationen und Netzwerke?.....	63
Peter Vieregge	
Innovationsnetzwerke – ein (nicht nur) wirtschaftliches Erfolgsmodell	77
Jürgen Howaldt, Ingo Dammer	
klima: aktiv – Netzwerkbildung zwischen Politik und Wirtschaft	87
Alexander Schmidt	
<i>Teil 3: Erfolgreiches Netzwerkmanagement: Prozesse und Tools</i>	
Leitbildentwicklungen in Kooperationen	105
Thomas Becker	
Geschäftsprozesse in Kooperationen optimieren	117
Thomas Becker, Frank Ellerkmann	
Qualitäts- und Integrierte Management Systeme in Unternehmensnetzwerken	131
Stephan Killich, Iris Bruns, Alexander Künzer	

Wirksames Wissensmanagement in Netzwerken	143
Stephan Killich, Ralf Kopp	
Nachhaltige Entwicklung in nachhaltigkeitsorientierten Netzwerken	155
Georg Unger, Achim Loose	
Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken	163
Achim Loose, Ralph Schlüter, Georg Stoffels, Georg Unger	
Wer spricht mit wem? Kooperations-Controlling per Netzwerkanalyse	171
Ralph Klocke	
Teil 4: Kooperation konkret	
Kreativität – Konvergenz – Kooperation: die Medienbranche	191
Ingo Dammer, Achim Loose	
Wissensbasierte Dienstleistungen	205
Jürgen Howaldt, Ralf Kopp	
Kooperationsnetze in der Gesundheitswirtschaft	215
Arno Georg	
Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken	229
Frank Ellerkmann	
Unternehmenskooperationen und Netzwerke im Handwerk	243
Peter Flocken, Achim Loose	
10 Jahre Unternehmenskooperation im Handwerk – ein Gespräch mit einem verantwortlichen Netzwerker der ersten Stunde	253
Achim Loose	
KOOP- bauen – Eine INQA-Bauen-Praxishilfe für die erfolgreiche Organisation von Kooperationen in der Bauwirtschaft	259
Peter Flocken, Ingo Dammer	
Vernetzt – Kooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie	263
Thomas Becker	
Personalentwicklung im Mittelstand – Synergien im regionalen Verbund	271
Bernd Helbich	
Kooperative Dienstleistungserbringung im Bereich der Fabrikplanung	283
Asli Sagirli	
net'swork – Willkommen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts	291
Gabriele Nitsch	

Serviceteil

Lust und Last der Netzwerkberatung	301
Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Achim Loose	
Seminare und Workshops zum Netzwerkmanagement	311
Bernd Helbich	
Online-Tools für Kooperationen	321
Ralph Klocke	
Partnerprofile des Kompetenzzentrums netzwerkmanagement	331
Index	345