

## Geleitwort

Die Märkte der Welt sind ständig in Bewegung, denn die Bedingungen verändern sich in rasantem Tempo. Auch in Zukunft wird uns diese Entwicklung stark fordern. Wer sich in der Welt des intensiven Wettbewerbs und technischen Wandels behaupten will, muss sich permanent Kompetenz- und Konzeptvorsprünge erarbeiten.

Viele Betriebe bewegen sich immer noch hart am Abgrund und alle stehen hinsichtlich der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung unter Druck und auf dünnem Eis. Niemand kann sich behaglich zurücklehnen, trotz aller klugen und richtigen Sprüche über Innovation und Qualität bleiben Preise und Kostenniveau für fast jedes Unternehmen im Wettbewerb kriegsentscheidend.

In diesem Umfeld können sich nur solche Unternehmen behaupten, die sich schnell und fortlaufend anpassen – ihre Märkte und Zielgruppen, ihre Produkte, ihre Arbeitsweisen 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 hat. Dabei bieten sich genug Themenfelder an, um in Kooperationen mit Gleichgesinnten die Herausforderungen und Hürden des Marktes zu meistern. Die Beteiligung an Netzwerken 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 erfolgreich durchlaufen werden.

Netzwerke sind dann überlebensfähig, wenn es gelingt Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren und Stabilität sowie Kontinuität 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 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 MACH 1 Weiterbildung und MACH 2 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 lesen sich spannend und aufschlussreich zugleich – für kooperationsbereite Unternehmen ebenso wie für Netzwerkmanager können sie das taugliche Düngemittel für die notwendigen Reifeprozesse in neu entstehenden Netzwerken sein.

*Martin Kannegiesser*

Unternehmer und Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort.....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
 <b><i>Teil 1: Bausteine erfolgreicher Kooperation</i></b>	
<b>Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig .....</b>	<b>3</b>
Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, Achim Loose	
<b>Kooperationsformen.....</b>	<b>13</b>
Stephan Killich	
<b>Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen .....</b>	<b>23</b>
Jürgen Howaldt, Frank Ellerkmann	
<b>Gelingende Kooperation („Effizienz“).....</b>	<b>37</b>
Ingo Dammer	
<b>Wirksames Wissensmanagement in Netzwerken.....</b>	<b>49</b>
Stephan Killich, Ralf Kopp	
<b>Leitbildentwicklungen in Kooperationen .....</b>	<b>63</b>
Thomas Becker	
<b>Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken.....</b>	<b>75</b>
Achim Loose, Ralph Schlüter, Georg Stoffels, Georg Unger	
 <b><i>Teil 2: Kooperation konkret</i></b>	
<b>Vernetzte Medien .....</b>	<b>87</b>
Ingo Dammer, Achim Loose	
<b>Wissensbasierte Dienstleistungen.....</b>	<b>97</b>
Jürgen Howaldt, Ralf Kopp	
<b>Kooperationsnetze in der Gesundheitswirtschaft.....</b>	<b>107</b>
Arno Georg	
<b>Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken .....</b>	<b>119</b>
Frank Ellerkmann	

<b>Unternehmenskooperationen und Netzwerke im Handwerk .....</b>	<b>133</b>
Peter Flocken, Achim Loose	
<b>Virtuelles Kaufhaus der Region .....</b>	<b>143</b>
Ralph Klocke	
<b>Vernetzt – Kooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie.....</b>	<b>153</b>
Thomas Becker	
<b>Netzwerke und Kooperationsverbände im Weiterbildungsbereich.....</b>	<b>161</b>
Ursula Wohlfart, Rainer Bovelet	
<b>Regionale Netzwerke als Bestandteil wettbewerbsfähiger Regionen.....</b>	<b>177</b>
Peter Vieregge	
<b>Personalentwicklung im Mittelstand – Synergien im regionalen Verbund..</b>	<b>191</b>
Bernd Helbich	
<b>Aspekte des Netzwerkmanagements von EQUAL- Entwicklungspartnerschaften .....</b>	<b>205</b>
Sabine Hellmann-Flocken, Georg Unger	
<b>Serviceteil .....</b>	<b>215</b>
<b>Autorenverzeichnis.....</b>	<b>231</b>
<b>Index .....</b>	<b>235</b>

**Teil 1:**

**Bausteine  
erfolgreicher  
Kooperation**



# Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig

Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich,  
Achim Loose

## 1 Eine Einführung

### Den Netzwerken gehört die Zukunft!

Das jedenfalls behaupten zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Das Spektrum möglicher Verbundaktivitäten ist breit. Dabei sind in den letzten Jahren z. T. mit Unterstützung durch öffentliche Mittel vielfältige Netzwerke und Kooperationsverbände entstanden, die sich nicht nur mit der direkten Kooperation von Unternehmen, sondern auch mit der Bündelung regionaler und überregionaler Weiterbildungs- und Beratungstätigkeiten sowie mit der Zusammenarbeit von Akteuren der Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung beschäftigen oder gar Mischformen aus all diesen Aktivitäten hervorgebracht haben.

Die Diskussion um Netzwerke als eine spezifische Koordinierungsform menschlichen Handelns jenseits von Markt und Hierarchie hat inzwischen nahezu alle gesellschaftlichen Teilbereiche erreicht. Zwischen Netzwerk als neuem Mythos einerseits und Netzwerken als „zentralem Begriff einer anderen Moderne“ (sfs 1998, Howaldt u.a. 2001) andererseits changieren dabei die Einschätzungen. Renommiertere Autoren wie der Soziologe Manuel Castells gehen inzwischen sogar so weit, die Gesellschaft des heraufziehenden 21. Jahrhunderts als „network society“ zu bezeichnen, in der sich alle relevanten Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft um die Organisationsform Netzwerk gruppieren (Castells 2000).

Gleichzeitig aber ist Literatur, die das Phänomen „Netzwerke“ unter praktischen Gesichtspunkten behandelt, noch dünn gesät und nicht immer leicht zu finden. Worin besteht die konkrete Bedeutung von Netzwerken im Rahmen von betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, wo sind die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und worin liegen ihre spezifischen Erfolgsfaktoren? Welche Netzwerktypen sind eigentlich in den letzten Jahren entstanden, für welche Ziele eignen sie sich und wie werden sie gemanagt und organisiert? Mit diesen Fragen beschäftigen sich die Beiträge des vorliegenden Bandes; sie arbeiten dabei erstmals *aus der Praxis* stammende Erfahrungen für die *Praxis* systematisch auf.

### „Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren.“

Diese Einsicht setzt sich bei Entscheidungsträgern in Unternehmen und Institutionen zunehmend durch. Sie formuliert präzise den Kern dessen, was für

die kleinen und mittelgroßen Unternehmen als „Globalisierung“ bzw. als deren Folgen wirksam wird. Die bestehen nämlich weniger in einer tatsächlichen Erweiterung der Absatzmärkte mit der Tendenz ‚weltweit‘, wie es der Begriff „Globalisierung“ nahe legt, sondern vielmehr in zunehmender Komplexität und Verdichtung der für die kleinen und mittleren Unternehmen relevanten Marktstrukturen sowie in zunehmender Beschleunigung der Marktprozesse.

Manche Konzepte, die als erste zur Bewältigung dieser Entwicklung eingesetzt wurden, sind mittlerweile in vielen Hinsichten an ihre Grenzen gestoßen: Kostensenkung und Verschlankeung der Unternehmensstrukturen gefährden ab einem gewissen Punkt Leistungsfähigkeit und Elastizität des Unternehmens, zu weit getriebene Spezialisierung wird zu einem Wettbewerbsnachteil, wenn die Kunden wieder stärker nach komplexen, aber weiterhin passgenauen Leistungen Ausschau halten.

Netzwerke und Kooperationen sind, richtig gehandhabt, praktische Instrumente für den Mittelstand, den Anforderungen der so verstandenen Globalisierung nachkommen zu können. Sie erlauben es, notwendig werdende Entwicklungen mitzuvollziehen, für die die Kraft des einzelnen Unternehmens sehr oft nicht ausreicht, ohne auf der anderen Seite die Eigenständigkeit aufgeben zu müssen, die viele der kleinen und mittleren Unternehmen erst zu ihren spezifischen Leistungen befähigt.

Und nicht nur das. Netzwerke, Kooperationen und Verbände mittelständischer Unternehmen sind noch in einem weiteren wichtigen Aspekt analog zu den Fusionen der großen Konzerne zu betrachten: Auch sie fungieren als strategische Mittel, um die aktiven *Gestaltungsmöglichkeiten* der Beteiligten hinsichtlich ihrer Märkte zu vergrößern. Dies ist eine psychologisch nicht zu unterschätzende Leistung von Netzwerken und Kooperationen, gerade in Hinblick auf einen Mittelstand, der sich in den letzten Jahren, was Marktentwicklungen betraf, zunehmend als mit dem Rücken zur Wand stehend und eher als Spielball der Mächte denn als aktiver Marktteilnehmer erlebte.

In diesem Rahmen gewinnt die Arbeit in Netzwerken und Kooperationsverbänden für kleine und mittelgroße Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Viele Beispiele zeigen, dass die Arbeit in Netzwerken immer mehr zu einem wichtigen positiven Wettbewerbsfaktor wird, sozusagen zu erfolgreicher ‚Globalisierung vor Ort‘. Einige Beiträge in diesem Band illustrieren das anschaulich.

### **Was Netzwerke leisten können**

Am Anfang steht in der Regel die Frage, welche Vorteile solche Netzwerke dem eigenen Unternehmen, der eigenen Institution konkret bringen. Die Leistungsfähigkeit von Netzwerken hat viele Facetten. Die flexiblen Kooperationsbeziehungen ermöglichen es den Partnern beispielsweise:

- die eigenen Geschäftsziele mit Hilfe strategischer Allianzen erfolgreicher anzugehen;
- Unterstützung durch erfahrene Partner für eigene Innovationsprozesse sicherzustellen;
- benötigte Kompetenzen und Ressourcen zusammenzuführen, für die beteiligten Unternehmen nutzbar zu machen und dadurch Kosten zu sparen;
- Ideen und Anregungen von jenseits des eigenen ‚Tellerrands‘ zu bekommen;
- Leistungen zu erbringen, die die Wettbewerbsfähigkeit am Markt entscheidend erhöhen, aber von keinem Partner aus eigener Kraft erbracht werden können.

### **Anforderungen an Netzwerkarbeit**

Andererseits fällt erfolgreiche Netzwerkarbeit nicht vom Himmel. Zahlreiche kooperationspezifische Aspekte müssen berücksichtigt werden, mit denen die Partner im betrieblichen Alltag zuvor keine Erfahrungen machen konnten. So müssen

- zunächst die geeigneten Partner gefunden,
- unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen unter einen Hut gebracht,
- geeignete Arbeitsformen entwickelt und spezielle Arbeitsmethoden gelernt,
- eine netzwerktragende Infrastruktur aufgebaut,
- Spielregeln definiert und Kooperationsvereinbarungen getroffen,
- sowie Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Insofern verwundert es nicht, dass viele Kooperationen trotz des guten Willens aller Beteiligten weit unter ihren Möglichkeiten bleiben, mit großen Problemen zu kämpfen haben oder sogar scheitern. Aufbau und Betrieb erfolgreicher Kooperationen sind eben an spezifische Voraussetzungen gebunden.

Den durchaus anspruchsvollen Anforderungen an die Gestaltung von Netzwerken steht aber erfahrungsgemäß eine weitgehende Unkenntnis im Hinblick auf das „praktische Management der Netzwerkstrukturen und –prozesse“ gegenüber (Sydow 1999, 304). So greift das Management von Netzwerken im Wesentlichen auf die im betrieblichen Projektmanagement entwickelten Konzepte und Instrumente zurück. Hier ist die Entwicklung von eigenen Methoden und Instrumenten notwendig. Sie steckt jedoch noch ebenso in den Kinderschuhen wie die Entwicklung von spezifischen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten für Netzwerkmanager (vgl. Flocken u.a. 2001).

## Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement

An dieser Problemlage setzt das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement an. Ziel des im Jahr 2001 gegründeten Kompetenzzentrums ist es, das vorhandene Know-how im Bereich des Netzwerkmanagements zu bündeln und aufeinander abgestimmte Dienstleistungen für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten. Das Kompetenzzentrum möchte hierzu Lernprozesse zwischen den beteiligten Partnern initiieren und zu gemeinsamen Reflexionsprozessen beitragen. Es bietet darüber hinaus umsetzungsorientierte Leistungen an, die die Kunden bei Aufbau und Betrieb von Netzwerken und Verbänden gezielt unterstützen. Außerdem werden offene Fragen zum Thema Netzwerkmanagement durch eigene Forschungsarbeiten behandelt.

Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement richtet sich mit seinen Angeboten an:

- Kleine und mittlere Unternehmen, die Geschäftskooperationen aufbauen;
- Institutionen und öffentliche Einrichtungen, die Innovationsverbände planen;
- Personen, die mit der Steuerung von Netzwerken betraut sind.

Das Angebot versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe und soll potenzielle Kunden bei der Gestaltung eigener Lösungen nachhaltig unterstützen.



Abb. 1: Kooperationsmerkmale

## Die Struktur

Zwanzig renommierte Partner aus Forschung und Beratung arbeiten aktiv im Kompetenzzentrum mit. Ein Kernteam fungiert als zentrale Koordinierungsstelle mit den Aufgaben Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition, Qualitätssicherung, Produktgestaltung und strategische Weiterentwicklung des Zentrums.

Die assoziierten Partner bringen ihre netzwerkbezogenen Beratungs- und Forschungskompetenzen in das Zentrum ein und bieten netzwerkspezifische Leistungspakete an, die im Serviceteil dieses Bandes aufgelistet sind. Das *Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement* stellt eine bisher einzigartige Bündelung von Netzwerk-Know-how dar, zu dessen weiterem Ausbau es die kontinuierliche Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Netzwerkpexperten anstrebt.

## Aktivitäten

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des Kompetenzzentrums stehen konkrete Projekte zur Unterstützung von Unternehmen und regionalen Akteuren bei Aufbau und Weiterentwicklung von Netzwerken. Die Partner des Kompetenzzentrums sind dabei in vielfältigen Branchen und Bezügen tätig. Einen Überblick über das breite Tätigkeits- und Kompetenzspektrum der im Kompetenzzentrum aktiven Partner geben die hier versammelten Aufsätze. Dabei ist die Arbeit ausgesprochen erfolgreich. So wurde die von KOKON Consult und RKW NordWest betreute Wuppertaler „Raumfabrik“ in einem bundesweiten Wettbewerb von einer hochrangig besetzten Expertenjury zur „Kooperation des Jahres“ für den Bereich Handwerk gewählt.

Die Partner sind in ihrer gemeinsamen Arbeit an einem einheitlichen Beratungsleitbild orientiert, das eine reibungslose Kooperation sicher stellt. Regelmäßige Netzwerktreffen garantieren dabei einen kontinuierlichen Erfahrungs- und Know-how-Austausch. Sie dienen gleichzeitig der Sicherung der Qualität der Beratungs- und Qualifizierungsangebote.

Projektteams und gemeinsame Workshops zu bestimmten Aspekten der Netzwerkarbeit haben die Aufgabe, die angewandten Konzepte und Instrumente kontinuierlich weiter zu entwickeln. Gezielt werden in Kooperation mit renommierten Forschungseinrichtungen neue Themen bearbeitet und innovative Dienstleistungsangebote entwickelt. So steht aktuell die Frage nach geeigneten Konzepten für ein erfolgreiches Wissensmanagement in Netzwerken im Zentrum von Forschungs- und Beratungsprojekten, die von verschiedenen Partnern im Rahmen des Kompetenzzentrums durchgeführt werden.

## 2 Zu diesem Band

Mit der Herausgabe dieses Buches möchte das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement dazu beitragen, die bedauerlich große Lücke zu schließen, die zwischen der wachsenden Zahl und zunehmenden Wichtigkeit von Kooperationen auf der einen und fehlender praxisorientierter Literatur auf der anderen Seite entstanden ist.

Dieser Band wendet sich an Praktiker aus Wirtschaft und öffentlichen Institutionen. An solche, die bereits mit operativen Fragen des Netzwerkmanagements beschäftigt sind; ihnen wird ein Überblick über den momentanen state of the art und ein Nachschlagewerk zur Beantwortung konkreter Fragen der Praxis des Netzwerkmanagements geboten. Und an solche, die sich mit dem Gedanken an zukünftige Kooperationen beschäftigen; ihnen wird die Möglichkeit gegeben, sich vorab ein Bild von der Leistungsfähigkeit und den Anforderungen zu machen, die mit Gründung und Betrieb einer Kooperation einhergehen.

Um diesem doppelten Anspruch - Überblicks- und Nachschlagewerk - gerecht zu werden, ist der vorliegende Band in drei Abschnitte eingeteilt.

Der erste Abschnitt „Bausteine erfolgreicher Kooperation“ beginnt mit einem Überblick über die verschiedenen möglichen „Kooperationsformen“ (Stephan Killich). Dieser Beitrag kann Netzwerkinteressierte insbesondere in der Planungsphase bei grundsätzlichen Entscheidungen unterstützen.

Der Beitrag „*Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen*“ (Jürgen Howaldt / Frank Ellerkmann) schildert die unterschiedlichen Schwerpunkte und Strategien, die durch die Entwicklung von Kooperationen, angefangen bei der Partnersuche bis hin zur Auflösung, erforderlich werden. Hier finden vor allem erfahrene Praktiker wichtige Hinweise für ihre alltägliche Arbeit im Netzwerkmanagement.

„*Gelingende Kooperation*“ (Ingo Dammer) gibt einen Einblick in die verzwickte Struktur der sogenannten ‚weichen‘ Faktoren, die über das Gelingen von Kooperationen entscheidet. Netzwerkmoderatoren können sich hier erfahrungsgestützte Anregungen für die Bewältigung der psychologischen Aspekte ihrer Arbeit holen.

Eins der aktuell meist besprochenen, aber nur selten befriedigend geregelten Themen beleuchtet der Beitrag „*Wirksames Wissensmanagement in Netzwerken*“ (Stephan Killich / Ralf Kopp). Hiervon ist jede Kooperation mehr oder weniger intensiv betroffen und wird mit einiger Sicherheit praktikable Lösungsansätze für ihre Probleme im Bereich Wissensmanagement finden.

„*Leitbildentwicklung und Projektmanagement in Kooperationen*“ (Thomas Becker) befasst sich mit zwei der anspruchsvollsten Teilbereiche des Netzwerkmanagements. Hier findet sich ein großer Vorrat an Anregungen und Hilfestellungen für Netzwerkmanager, die sich mit ihren Kooperationen der Professionalisierung verschrieben haben oder sich auf dem Weg dorthin befinden.

Detaillierte Ausführungen über die „*Rechtliche Gestaltung*“ von Kooperationen (Achim Loose, Ralph Schlüter, Georg Stoffels, Georg Unger) beschließen den ersten Abschnitt.

Den zweiten Abschnitt, „Kooperationen konkret“, eröffnen „*Vernetzte Medien*“ (Ingo Dammer / Achim Loose). Die Medienbranche, ob audiovisuell oder IT, ist für das Thema ‚Kooperation‘ aus zwei Gründen besonders interessant: zum einen arbeitet die Branche schon lange mit informellen Netzwerken, zum anderen weist sie im Sektor Personalmanagement Besonderheiten auf, die auch für andere Branchen immer mehr Bedeutung gewinnen.

Über „*Wissensbasierte Dienstleister*“ schreiben Jürgen Howaldt und Ralf Kopp. Auch hier steht, neben den Beratungsinstituten, die Informationstechnologie im Zentrum. Die Autoren gehen dabei speziell auf eine Besonderheit der vielbeschworenen Ressource ‚Wissen‘ ein: sie erzeugt gleichzeitig Nichtwissen.

Arno Georg berichtet über „*Kooperationsnetze in der Gesundheitswirtschaft*“. In dieser beschäftigungs- und wachstumsstarken Branche findet sich ein breites Spektrum unterschiedlich anspruchsvoller Kooperationen. Gleichzeitig hemmen aber wichtige Faktoren eine effizienzorientierte Intensivierung der Bemühungen, Netzwerke im Gesundheitswesen auf breiterer Front als Leitbild zu verankern.

Der Beitrag über „*Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken*“ (Frank Ellerkmann) beschreibt eins der komplexesten Handlungsfelder. Gleichzeitig aber ist hier die Kooperationspraxis sowohl bereits sehr weit gediehen als auch vorbildlich dokumentiert und analysiert, so dass andere Branchen von den Erfahrungen in der Logistik reichhaltig profitieren können.

Geradezu als Lehrstück für die Zukunftsfähigkeit kompetent gemanagter Verbände können „*Kooperationen und Netzwerke im Handwerk*“ (Peter Flocken / Achim Loose) gelten. Hier wird ersichtlich, wie eine konjunkturell arg gebeutelte Branche durch intelligente Kooperation den Markt mithilfe von Know-how-Erweiterung und wachsendem Dienstleistungsangebot aktiv gestalten kann - trotz weiterhin ‚schwieriger Zeiten‘.

Ein „*Virtuelles Kaufhaus der Region*“ als Zukunftsperspektive für eine weitere krisengeschüttelte Branche, den Einzelhandel: Ralph Klocke behandelt an einem konkreten Beispiel die notwendigen Schritte, die die Kundenwanderung zu den Discountern umkehren und dem (Fach-)Einzelhandel neue Umsatzmöglichkeiten eröffnen können.

Und noch eine Branche, die vom Strukturwandel voll getroffen wurde: „*Vernetzt - Kooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie*“. Thomas Becker erläutert anhand eines Best-practice-Beispiels die Erfolgsbedingungen für Kooperationen in diesem Bereich.

Der Beitrag über „*Netzwerke und Kooperationsverbände im Weiterbildungsbereich*“ (Ursula Wohlfart/ Rainer Bovelet) zeigt, wie vielfältig Kooperationen in einem so weit verzweigten Handlungsfeld strategisch und praktisch einsetzbar sind. Es wird außerdem erkennbar, dass und warum ein sinnvolles politisches Interesse besteht, den Netzwerkgedanken in der Weiterbildung, einem gesellschaftlich eminent wichtigen Bereich, gezielt zu fördern.

Peter Vieregge stellt die Frage hinsichtlich der branchenübergreifenden „*Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und Unternehmen: Woher kommt der Zusammenhang?*“ Eingehend schildert er die Möglichkeiten, regionale Cluster zu identifizieren und ihre Kompetenzpotenziale durch geeignete Maßnahmen intensiver auszuschöpfen. Konkrete Hinweise für das an-

spruchsvolle Netzwerkmanagement runden dieses wirtschaftspolitisch essentielle Thema ab.

Ebenfalls regional orientiert, wenn auch durch unternehmerische Eigeninitiative getragen, ist die „*Personalentwicklung im Mittelstand - Synergien im Verbund*“ (Bernd Helbich). Eine für sehr viele Unternehmen hochinteressante Option wird hier anschaulich und umfassend geschildert. Zur Nachahmung empfohlen!

Diesen Abschnitt beschließt der Beitrag von Sabine Hellmann-Flocken und Georg Unger über „*Aspekte des Netzwerkmanagements von EQUAL-Entwicklungspartnerschaften*“. Er gibt einen tiefen Einblick in die Steuerung äußerst vielschichtiger und heterogener Netzwerke, wie sie im Rahmen dieser EU-Gemeinschaftsinitiative zustandekommen. Dabei gilt das Augenmerk unter anderem den komplexen Managementaufgaben, die sich stellen, wenn, wie unter EQUAL, transnational Kooperationen mit Kooperationen kooperieren.

Im dritten Abschnitt dieses Bandes, dem „Serviceteil“, finden interessierte Leser Adressen und Ansprechpartner für Fragen rund ums Netzwerkmanagement. Die Partner des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement stehen gerne zur Verfügung, wenn es gilt, dem Gedanken von Kooperation und Verbundbildung mit Rat und Tat praktischen Vorschub zu leisten.

Wir würden uns freuen, wenn wir mit dem vorliegenden Band eine bedauerliche Lücke in der Literatur über Netzwerke schließen können. Ob dies gelungen ist, steht uns zu beurteilen nicht an. Es ist das Recht der Leser, hier das Urteil zu fällen und zu entscheiden, ob es richtig war, diesen Weg zu beschreiten - und ob er richtig beschritten wurde. Aber auch wenn wir nicht zur Jury gehören, die über diesen Band befindet, sind wir - verständlicherweise - doch sehr interessiert daran zu erfahren, welche Aufnahme er beim interessierten Publikum findet.

Wir bitten die Leser daher herzlich, sich mit Anregungen und Kritik an uns zu wenden und uns die Chance zu geben, von ihnen zu lernen. Dieser Band ist die praktische Frucht von Netzwerkarbeit. Wir würden uns freuen, wenn in den nächsten Band dieser Art die Erfahrungen und Gedanken von noch mehr Akteuren einfließen würden: die der Leser nämlich, denen Kooperation und Zusammenarbeit ebenso am Herzen liegt wie uns.

## Literatur

- Castells, M. (2000): *The rise of the network society*. Oxford, 2. Aufl.
- Flocken, P.; Hellmann-Flocken, S.; Howaldt, J.; Kopp, R.; Martens, H. (2001): *Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements*. Eschborn
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Flocken, P. (Hg.) (2001): *Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit*. Wiesbaden
- Nalebuff, B.; Brandenburger, A. M. (1995): *Coopetition - kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*. Frankfurt a. M/New York
- sfs Sozialforschungsstelle Dortmund (1998): *Netzwerkbildung als Innovationsstrategie*. Dortmund
- Sydow, J. (1999): *Das Management von Netzwerken - Zum Stand der Forschung*. In: ders. (Hg.): *Management von Netzwerken*. Wiesbaden
- Sydow, J.; Windeler, A. (1999): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen/Wiesbaden
- Wassermann, W. (1997): *Stärken und Schwächen kleiner Betriebe - Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung, Gutachten im Auftrag des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund*. Dortmund