

Lothar Ebner

Konkurrenz und Kooperation in den zwischenbetrieblichen Beziehungen in der Form von Netzwerken

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Mitglieder und Freunde der Leibniz-Sozietät und des Mittelstandsverbandes Oberhavel,

Konkurrenz und Kooperation – Wettbewerb und Toleranz – stehen sich diese Begriffe im Wirtschaftsleben nicht diametral gegenüber?

Kann es in den zwischenbetrieblichen Beziehungen Toleranz geben?

Was ist das für eine Art von Toleranz?

Sie sehen, wir tasten uns mit der Konferenzreihe zur Toleranz langsam auch an die aktuellen Fragen des Wirtschaftslebens heran.

Netzwerke, Clusterbildung, Outsourcing von Dienstleistungen, Kooperationen, Konsortien und Akteursverbände, das sind Begriffe, die im Zusammenhang mit der Frage Globalisierung, Internationalisierung der Wirtschaft überall zu hören sind. Christa Luft formulierte in einem Beitrag 2004¹:

„Seit einem Jahrzehnt gehört Globalisierung zu inflationär gebrauchten Schlagworten in Politik, Wirtschaft und Medien“.

Die zuerst genannte Gruppe von Schlagworten wird heute genauso häufig gebraucht und die Frage steht im Raum: Was verstehen wir eigentlich darunter?

Wie hat Siegfried Wollgast im Vorwort zum Tagungsband der letzten Konferenz so schön formuliert: „Die abgedruckten Beispiele basieren auf unterschiedlichen Toleranzdefinitionen“².

1 Christa Luft: Globalisierung – Gestaltungsaufgabe versus Sachzwang, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 74(2004), S. 89-98, zit. S. 89

2 Siegfried Wollgast: Vorwort zum Tagungsband „Geschichtliche Erfahrungen aus dem Wechselspiel der Religionen – Chancen für die Entfaltung von Toleranz“, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 84(2006), S. 9-11, zit. S. 9

Wie soll dann unter Hinzunahme eines zweiten, unscharfen Begriffes, „Netzwerke“, Klarheit in unseren Köpfen entstehen, wenn schon der erste uns im Alltagsleben solche Probleme bereitet?

Hans Heinz Holz formulierte 2004 in dieser Konferenzreihe, „der Bereich, in dem die häufigsten Toleranzkonflikte auftreten, ist zweifellos der des Alltagsverhaltens, wo Hierarchien, Vorurteile, Doktrinarismus, psychische Empfindlichkeiten und vieles andere mehr zur Trübung des Verständnisses von Vernünftigkeiten führen oder tatsächlich die Feststellung von Vernünftigkeit erschweren.“³

Das ist auch Ausdruck dessen, dass Toleranz wie Intoleranz ein unendliches Feld sind. Schon unsere bisherigen drei Toleranzkonferenzen haben belegt, dass wir Toleranz wie Intoleranz interdisziplinär fassen. Die Konferenz vom 24.09.2005 hat es noch unterstrichen und dabei neben der Philosophie die Rolle der Theologie besonders betont.

Mit der heutigen Konferenz haben wir uns in das Gebiet der Wirtschaft gewagt und stellen fest, dass wir eine weitere Seite der Toleranz und der Beschäftigung mit der Toleranz aufschlagen.

Hatte schon Gerd Banse auf der 1. Toleranzkonferenz im Oktober 2002 sowie in seinem Beitrag zu den Schülerkolloquien der Toleranz im Jahr 2005 formuliert: „Was hat Technik mit Toleranz zu tun?“ Und er formulierte dabei: „Allerdings findet sich das Wort Toleranz in Wörterbüchern und Lexika der Technik, Toleranz im wissenschaftlichen Sinne ist der Unterschied zwischen einer zugelassenen oberen Grenze und einer zugelassenen unteren Grenze für eine im Regelfall messbare Eigenschaft.“

Dazu gibt es innerstaatlich bzw. inzwischen auch im Rahmen der Staatengemeinschaften Vereinbarungen in Form von nationalen und internationalen Standards.“⁴

Dienstleistung ist ein Schlagwort der neuen Arbeitswelt, das andere heißt Netzwerkbildung. „Was mit der ersten industriellen Revolution und der Erfindung der Eisenbahn begann, hat alle Grenzen gesprengt. Die Mobilität hat sich bis in ihr Extrem gesteigert: Dank PC und Internet kann der Mensch je-

3 Hans Heinz Holz: im Tagungsband „Toleranz im Spannungsfeld religiöser, sozialer und kultureller Pluralität“, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 77(2005), S. 21-30, zit. S. 29

4 Gerhard Banse: im Tagungsband „Geschichtliche Erfahrungen aus dem Wechselspiel der Religionen – Chancen für die Entfaltung von Toleranz“, in Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 84(2006), S. 109-121, zit. S. 109

den Ort der Welt erreichen, ohne sich selbst zu bewegen.“ Das schrieb das Magazin „Spiegel“ 1999.⁵

Auf wirtschaftspolitischem Gebiet werden heute Netzwerke und Kooperationen für klein- und mittelständische Betriebe als das Non plus Ultra angesehen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Die Europäische Union schreibt schon im sechsten, wie auch jetzt im siebenten Forschungsrahmenprogramm fast nur noch Kooperationsthemen aus. Es gibt kaum eine Rede eines Politikers zur Wirtschaftspolitik in den letzten fünf Jahren, in der nicht mindestens einmal das Wort Netzwerk oder Kooperation von Betrieben als Lösung unserer derzeitigen wirtschaftlichen Probleme auftaucht.

Was hat es nun mit dem Begriff Netzwerk auf sich?

„Als *Netzwerke*⁶ werden Systeme bezeichnet, deren zugrunde liegende Struktur sich mathematisch als Graph modellieren lässt und die über Mechanismen zu ihrer Organisation verfügen. Der Graph besteht aus einer Menge von Elementen (Knoten), die mittels Verbindungen (Kanten) miteinander verbunden sind. Ein geschlossener Zug aus Kanten und Knoten heißt *Masche*. Dass der Großteil der Knoten zu einer oder mehreren Maschen gehört, ist das eigentliche Kennzeichen eines Netzwerks gegenüber anderen Typen von Strukturen.

Netzwerke werden auf einer abstrakten Ebene in der Netzwerktheorie untersucht und in der Praxis in den jeweiligen Anwendungsgebieten, aus denen die konkreten Netze stammen.

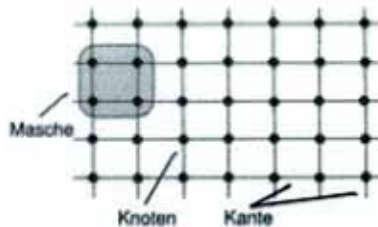


Abb. 1 Schematische Darstellung eines Netzes.

Auch der Politikprozess in der Europäischen Union wird oftmals als ein Netzwerkprozess dargestellt, da hier an der Gestaltung und Umsetzung von Politik eine Vielzahl an Akteuren und Institutionen beteiligt sind.“

5 (PR-inside.com 11.09.2006 16:09:34)– Vorabmeldung der Zeitschrift „Neue Nachricht“

6 Elektronisches Lexikon Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Internet

Wir kennen heute eine Vielzahl von Netzwerken:

1. in der Informatik
 - Kommunikationsnetzwerk
 - Kybernetiknetzwerk
 - Rechnernetzwerk
2. in der Wissenschaft
 - Netzwerktheorie
 - Sensornetzwerk
 - Systemtheorie
3. in der Wirtschaft
 - Produktionsnetzwerke
 - Netzwerk-Marketing
 - Kompetenznetzwerke
 - Transportnetzwerk
 - Topologie (Netzwerk)
4. in der Gesellschaft
 - Public Social Private Partnership
 - Politiknetzwerke

Wichtig erschien es den Mitgliedern des gemeinsamen Arbeitskreises Toleranz der beiden Verbände zu sein, dass sich Toleranz erst im Prozess des täglichen Miteinanders ausprägen kann, jedoch besonders benötigt wird, damit dieses Miteinander erst zustande kommen kann. Und dass Toleranz als eine Bewältigungsstrategie für in der regionalen Entwicklung auftretende Probleme, z.B. wirtschaftlicher Natur, gesehen werden kann.

Netzwerke aus kleinen und mittleren innovativen und flexiblen Unternehmen, Forschungseinrichtungen (Hochschulen, Institute), wirtschaftsfördernden und sozialen Einrichtungen (Beschäftigungsgesellschaften, Wirtschafts-förderungsgesellschaften) und Behörden können zunehmend der Motor der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung von Regionen werden.

Im Berufsleben treffen gerade unter den Bedingungen einer globalisierten Weltwirtschaft Menschen unterschiedlicher Rassen, Religionen, Ethnien und Kulturen im täglichen Zusammenwirken aufeinander. Das kann und soll positive Effekte in der Bereicherung der Gesellschaft, der entsprechenden Institution und auch jedes einzelnen haben, führt jedoch auch zu Spannungs- bzw. Konfliktfeldern.

Eine Untersuchung der Soziologen der Universität Jena über die Zukunftsfähigkeit ostdeutscher Unternehmen zeigt es auf: Erfolgreiche kleine

und mittlere Unternehmen sehen als einen wichtigen Faktor für die eigene Entwicklung die Bildung von Netzwerken (Business Networks) an.

„Networking“, oder auf Deutsch „netzwerken“ ist das Zauberwort, das gegenwärtig durch die deutsche Wirtschaft geht. Das viele unsere Probleme lösen will. Wodurch neue Innovationen geschaffen und neue Märkte erschlossen werden sollen. Das im Moment die meisten offenen Türen bei der Bereitschaft zur Wirtschaftsförderung der öffentlichen Hand auslöst. Weil es auch Arbeitsplätze schaffen soll.⁷

Netzwerke als Form der kooperativen Arbeit basieren immer auf Visionen, Ideen, Vorhaben oder Problemen von Personen, Unternehmen oder Einrichtungen, die ihre Ressourcen zu deren Realisierung auf der Grundlage der Einschätzung ihrer eigenen Kompetenzen nicht als ausreichend betrachten und so Kooperationen mit Interessenspartnern als sinnvoll erkennen.⁸

Damit wird klar ausgedrückt, dass die Erkenntnis, dass die eigenen Kompetenzen nicht mehr ausreichend sind, um im nationalen wie auch internationalen Wettbewerb zu bestehen, Unternehmer wie auch Unternehmen zusammenführt.

Das heißt, es sind auf der einen Seite *mögliche Mangelerscheinungen*, die Unternehmen nach Netzwerkpartnern suchen lassen:

- die eigenen finanziellen Mittel reichen für eine Entwicklung/Expansion nicht mehr aus;
- den Kapazitäten materieller wie auch personeller Art sind im eigenen Betrieb Grenzen gesetzt;
- die Potentiale für Forschung und Entwicklung sind im eigenen Betrieb nicht vorhanden;
- der Markt kann aus kapazitiven Gründen nicht bearbeitet oder bedient werden.

Daraus entstehen häufig *branchenbezogenen Netzwerke*.

Auf der anderen Seite sind es *Einsichten in die Notwendigkeiten*, die Unternehmen zu Netzwerken und Kooperationen kommen lassen:

- zuverlässige Partner in anderen Branchen können vor Fehlinvestitionen schützen,
- leichter Zugang zu wichtigen Kontakten,
- gemeinsamer Einkauf hilft Kosten sparen; Einkaufs- und Liefergenossenschaften sind im Handwerk schon lange bekannt und werden genutzt,

7 Vertrieb und Marketing | Artikel, 07.09.2006

8 Borkenhagen u. a.: Netzwerkmanagement, Dokumentation der Arbeitsgemeinschaft Berufliche Weiterbildungsforschung e. V., Berlin 2004

- Logistikketten werden gemeinsam genutzt (gemeinsamer Fuhrpark u. ä.). *Netzwerk* heißt damit,
- Verknüpfung von Akteuren,
- Kombination von existierenden Kooperationen/Institutionen,
- fallweise Kooperation,
- problemspezifische Integration neuer Kooperationspartner,
- die Zusammensetzung der jeweiligen Kooperationen bestimmt deren räumliche, inhaltliche und zeitliche Grenzen.

Damit ergibt sich eine weitere Klarstellung der Begriffswelt, ein Netzwerk ist keine Kooperation, sondern deren Voraussetzung.

Netzwerke generieren Kooperationen!

Dynamische Netzwerkbildung gilt als effektive unternehmerische Antwort auf die wachsende Verflechtung der Weltmärkte. Doch vielfach hapert es gerade in Kleinst- und kleinen Unternehmen an dem erforderlichen Know-how, die Netzwerkbildung erfolgreich zu gestalten und zu führen.

Netzwerke sind andauernde Prozesse.

Aus den Eigenschaften von Netzwerken als *polyzentrische und heterarchische Verknüpfung* statt *zentralistischer und hierarchischer Steuerung* ergeben sich auch deren Probleme

Netzwerke haben logischerweise mehrere Akteure mit:

- Partiiell widersprüchlichen Zielen,
- Unterschiedlichen Vorerfahrungen,
- Geringer Bewusstheit für inhaltliche und prozessuale Schwierigkeiten

Die Qualität der Kooperation hat wesentlichen Einfluss auf das Netzwerk bzw. die institutionalisierte Zusammenarbeit:

- spontan arbeitsfähig,
- anwendungsorientiert,
- interdisziplinär.

Damit stehen wir vor der Frage, wie finde ich das Vertrauen in die Partner?

So bekam ich von Bauunternehmern in der tiefsten Krise der Bauwirtschaft noch vor sechs Jahren die nachfolgenden Antworten auf meine Frage, warum sie denn keine Arbeitsgemeinschaft mit Anderen bilden, um sich um eine komplexe Ausschreibung bei der B 96-Ortsumgehung um Oranienburg zu bewerben:

- Kann ich denn dem Anderen trauen?
- Macht er nicht vielleicht pleite und ich sitze dann als ARGE-Partner mit der vollen Haftung da?
- Wer trägt das Risiko?

- Wer macht den größten Schnitt wirtschaftlich?
 - Verrate ich ihm bei der Zusammenarbeit nicht betriebliches know-how?
- Die Schlussfolgerung war, dann verdinge ich mich doch lieber als Subunternehmer bei einem Großen, verdiene zwar weniger, habe aber auch ein geringeres Risiko.

Damit haben wir auch schon die wesentlichen Dilemmata, die die Zusammenarbeit zwischen klein- und mittelständischen Betrieben behindern, es seien aber auch Lösungsansätze zur Behebung genannt:

1. *Das Vertrauensdilemma*

Ziel der Überwindung ist, gemeinsame Erfahrungen und Erfolge zu ermöglichen. Das bedeutet

- eine Abschätzung bestehender Vertrauensverhältnisse und Zumutbarkeiten vorzunehmen,
- sukzessiven Aufbau oder Wiederaufbau einer Vertrauensbasis,
- Reflexion gemeinsamer Kooperationserfahrungen.

2. *Das Besitzdilemma*

Ziel ist es, die Balance zwischen Zuständigkeit und Verantwortlichkeit ist zu schaffen. Das erfordert

- den Aufbau neuer Verantwortungsbereiche sowie
- den Umbau von Verantwortlichkeiten nach dem Prinzip „Entlastung statt Entmachtung“.

3. *Das Kommunikationsdilemma*

Das Ziel ist in diesem Fall, Konflikte zu initiieren, zu begrenzen und zu bearbeiten. Das geschieht am besten durch:

- die Konfliktanalyse,
- Konflikte zu „ignorieren“, also zu drosseln,
- Konflikte zu thematisieren (Moderation),
- Konflikte zu erzeugen,
- Konflikte zu lösen (Mediation).

4. *Das Legitimationsdilemma*

Das bedeutet, eine Transparenz der Erwartungen der einzelnen Netzwerkteilnehmer im Netzwerk dadurch zu erzeugen, dass

- prinzipielle Widersprüchlichkeiten präsent gehalten und nicht verleugnet werden,
- gegenseitige Erwartungen im Netzwerk offen gelegt werden,
- organisationale und individuelle Ziele/Erwartungen offen gelegt werden,
- Zielbildungsprozesse im Netzwerk vorangetrieben werden.

5. *Das Selbstorganisationsdilemma*

Das Ziel zur Überwindung dieses Problems liegt in der Herstellung von Ordnung, aber auch in der Zulassung von gewisser Unordnung. Das wird am besten erreicht mittels

- dem Herstellen von Verantwortlichkeiten (temporäre Ordnung),
- dem Aufbau einer Managementplattform (permanente Ordnung),
- der Zulassung von Selbststeuerungspotentialen und
- der Einrichtung von „Spinnecken“.

Dafür bedarf es nach Ansicht der US-Wissenschaftler Thomas W. Malone und Robert E. Laubacher vom amerikanischen MIT (Massachusetts Institute of Technology) struktureller Veränderungen der Unternehmensorganisationen. Sie sehen die viel versprechende Möglichkeit in einem Netzwerk kleiner Firmen und Teams, „die sich nur für die Zeit von gemeinsamen Projekten zusammenschließen“. An die Stelle eines Unternehmens industrieller Prägung tritt ein Netz von freischaffenden und weitgehend selbstbestimmten Arbeitskräften, die über die gesamte Welt verstreut und auf elektronischem Wege verbunden zusammenarbeiten. „Wir befinden uns in der Frühphase einer Entwicklung, die dem Menschen in der Arbeitswelt zu erheblich mehr Freiheit verhelfen wird. Das mag auf lange Sicht für das Business ebenso entscheidend sein, wie es auf politischer Ebene der Siegeszug der Demokratie war“, so wird Malone von Andreas Schultheis in seinem Artikel „Erfolgsfaktor Netzwerk: – Vom nötigen Wandel der Unternehmen – Phantasie hinkt der Technologie hinterher“ zitiert⁹. Er wird weiter mit einem Zitat aus seinem Buch „The future of work“ mit der Aussage zitiert: „Am Ende steht ein großes Ziel: das Beste zweier Welten zu vereinen“.

Nach Schultheis wird damit die Frage, wie in diesem Gefüge Entscheidungsprozesse ablaufen, wie Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten erlernen, wie Arbeitsabläufe abgestimmt werden können, beantwortet. Es gehe in erster Linie darum, autoritäre, auf Befehl und Gehorsam beruhende Managementstrukturen aufzugeben. Denn diese unterdrückten Ideenreichtum und Motivation, die gerade in schnellen, wettbewerbsintensiven Märkten unverzichtbar seien. Er ist der Auffassung, dass auf diesem Weg sowohl die Synergievorteile großer Organisationen als auch die kreative Freiheit und Flexibilität sowie die hohe Motivation der Mitarbeiter in kleinsten Unternehmen am besten verbunden werden können. Hierarchische Unternehmensformen fände man dann nur noch in Geschichtsbüchern.

9 A. Schultheis, Neue Nachricht, 3/(2006), S. 29-31

Malone wird dabei zitiert, dass für ihn das Internet das Beispiel für eine neue Netzwerkkultur schlechthin sei. Weder eine Institution noch irgendein Unternehmen sei in der Lage, ein solches Netzwerk mit seinen Möglichkeiten wirklich zu steuern. „Das Internet erwuchs aus den vereinten Anstrengungen seiner Nutzer – ohne jegliche zentrale Leitung“, schrieb Malone in der Zeitschrift „Harvard Businessmanager“ schon Ende der 90er Jahre. Für ihn ist „das Internet der größte Modellfall einer umfassend vernetzten Organisation, die bereits existiert“. In einer von so genannten E-Lancern und Sohos (Small offices, home offices) beherrschten Ökonomie wandle sich auch die Rolle des Wirtschaftsmanagers: Die Arbeit und Funktionsweise einer nur für eine bestimmte Zeit existenten Organisation oder Firma werde durch Individuen koordiniert, „mit kaum einer oder gar keiner zentralen Leitung und Kontrolle“. Der frühere Ministerpräsident von Baden-Württemberg, Lothar Späth, der nach seinem Rücktritt die Jenoptik erfolgreich führte, gilt als einer der wenigen Wirtschaftskapitäne, die schon früh das Potenzial dieses Modells erkannt haben: „Netzwerke, insbesondere das Internet sind Kernstücke der neuen Ökonomie. Diese Visualisierung betrifft alle Stufen der Wertschöpfungskette. Das Management von Netzwerken wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor der unternehmerischen Entwicklung. Netzwerke verbinden Wissen, Menschen und Kapital.“ Organisationstheoretiker Malone entwirft vor dem Hintergrund einer Netzwerkökonomie ein Modell für die Autoindustrie der Zukunft. Demnach könnten Konstrukteure „in der Lage sein, unabhängig zu arbeiten, weil sie online Zugang zu höchst diffizilen fachlichen Verhaltensregeln haben. Diese Standards stellen sicher, dass die Entwürfe für einzelne Komponenten kompatibel mit dem Gesamtdesign des Fahrzeugs sind.“

Das Unternehmen des 21. Jahrhunderts entwickle sich kontinuierlich zu einer weniger starren, demokratischeren Organisation. Trotz abgespeckter Organisation biete ein Netzwerkunternehmen kompletten Service. Malone vertritt die Ansicht, dass große Unternehmen durch diese neu gewonnene Freiheit nichts von ihren Größenvorteilen einbüßen, zusätzlich aber an Dynamik gewinnen und einen besseren persönlichen Service bieten können – Eigenschaften, die man früher nur von kleineren Unternehmen erwartet hätte. Aber auch sie gewinnen durch die technische Entwicklung. Denn auch ein kleines Unternehmen kann heute Informationen und Ressourcen nutzen, die früher nur größten Unternehmen offen standen. Allerdings erkennt er in den Chancen, die sich bieten, auch das Problem. Die meisten Bausteine wie Breitband-Netze, Standards für den Datenaustausch, Groupware, elektronische

Bezahlverfahren, Gründerkredite stellen keine Herausforderung mehr dar. „Allein unsere Phantasie hinkt der Technologie hinterher. Für die meisten Menschen übersteigt eine vollständig neue Form des Wirtschaftens die Grenzen ihrer Vorstellungskraft.“ Sie kämen auch in Sachen Ökonomie mit einem zentralistischen Gedankenmodell daher. Daran krankt wohl auch der in politischen Sonntagsreden oft gepriesene und im Alltagshandeln vernachlässigte Mittelstand.

Ich habe diese Textpassagen so ausführlich zitiert, da in dieser knappen Darstellung die Dynamik wie auch das ganze Dilemma eines Netzwerkes in der Wirtschaft so prägnant dargestellt wird. Der Zusammenhang zwischen hierarchischen Strukturen, besonders in Familienunternehmen, und der zitierten Freiheit für die Mitarbeiter in einem vernetzten Unternehmen wird sehr gut durch das folgende Zitat beschrieben.

„Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muss sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“¹⁰

So beschreibt der Herausgeber des „Incentive Journal“ die Bedeutung der Motivation in einem Unternehmen. Mit dem Thema der Arbeitsmotivation beschäftigen sich Psychologen, Führungskräfte und viele andere Interessierte und Betroffene schon seit vielen Jahren.

Nachweislich hat die Motivation der Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Leistung und das Ergebnis der Arbeit.¹¹

Zusammenfassend sei festgestellt, das Netzwerk als Organisation steht in einer Linie mit Verbänden, Vereinen oder Kooperationen.

- Während Vereine meist ein ideelles Ziel verfolgen – was auch manchmal mit Unternehmensinteressen einhergeht –
- arbeiten Verbände mehr in Lobbyarbeit für die angeschlossenen Mitglieder.
- Kooperationen sind in der Regel Zusammenschlüsse, die ein bestimmtes Ziel verfolgen. Dies kann mit Einkaufs-, Rationalisierungs- oder Absatzzielen verbunden sein.

In Vereinen kann normalerweise jeder Mitglied werden, in Verbänden und Kooperationen in der Regel nur Unternehmen der gleichen Art.

Netzwerke schließlich verfolgen ähnliche Ziele wie Verbände und Kooperationen, aber auf einer dreidimensionalen Achse. Das Netzwerk be-

10 Gerald W. Huft, Herausgeber „Incentive Journal“, gefunden bei <http://www.komma-net.de/zitate/> Zitat-Nr.: 6877, 2006

11 Mirja Neumann, Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsmotivation, Seminararbeit, (2002), gefunden bei <http://www.hausarbeiten.de/faecher/hausarbeit/bwe/21629.html>, 07.06.2006

schränkt sich nicht nur auf gleich geartete Unternehmen, sondern bezieht auch Lieferanten, Kunden, Hochschulen und Meinungsbildner mit ein. Dadurch arbeiten verschiedene Partner an der Wertschöpfungskette eines Produktes. Ein Netzwerk muss dabei keine feste vertragliche Bindung haben, sondern kann als loser Zusammenschluss funktionieren. Die Zusammenarbeit bietet neben der Dreidimensionalität den interessantesten Aspekt moderner Netzwerke. So ist zum Beispiel der Kontakt zwischen einem Handwerker-Netzwerk und einem Gesundheitsnetzwerk insoweit interessant, als das Gesundheitsnetzwerk angeschlossene Krankenhäuser hat, die Bauunterhaltungsmaßnahmen durchführen müssen. Andererseits bietet der Kontakt zu einer Handwerkergruppe der Gesundheitsforschung Möglichkeiten der Studien im praktischen Arbeitsleben.

Netzwerke und Wettbewerb

Netzwerke sind eine Wettbewerbsform als Gegenentwicklung zur Konzentration in der Großindustrie und den Kapitalgesellschaften. Speziell Wertschöpfungsnetzwerke schaffen die Möglichkeit, dass kleinere oder regional aufgestellte Unternehmen bessere Möglichkeiten der Produktentwicklung oder der Erschließung neuer Absatzkanäle haben. Die Schwierigkeit dabei ist, mehrere verschiedene Unternehmen und Unternehmer auf einen gemeinsamen Weg zu bringen. So eine Weiterentwicklung wird daher in kleinen Schritten erfolgen, die Unternehmen müssen ihre eigene Identität so lange behalten, bis sie feststellen, dass gemeinsame Marktauftritte mehr Erfolg bringen. Aber die Studie in Jena hat gezeigt, dass auch in schwierigen Wirtschaftsregionen „Networking“ die Erfolgsaussichten eines Unternehmens verbessern kann.