

Vorabdruck des Beitrages für den Tagungsband der net'swork08 in Bad Salzuflen,  
Herausgeber Uni Bielefeld, Gabriele Nitsch u.a., [www.network.info](http://www.network.info), Juni 2009

---

# KMU in Netzwerken - Erfolgsfaktoren und Veränderungen

von Dr. Josef Gochermann

LOTSE GmbH, Steinfurt und Berufsakademie Emsland, Lingen

## 1. KMU in Netzwerken - Motivation und Voraussetzungen

Unternehmen kooperieren seit jeher miteinander. Dabei haben sich schon früh Netzwerkformen herausgebildet, die unter klaren gemeinsamen Zielen standen: *Einkaufsnetzwerke* zur stärkeren Verhandlungsposition, *Produktionsnetzwerke* zur effizienteren Produktion, *Logistiknetzwerke* als weltweite Transportgemeinschaft. In den vergangenen Jahren beteiligen sich gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auch an Netzwerken mit komplexen und vielschichtigen Zielebenen: *Innovationsnetzwerke* zur Generierung neuer Produkte und Prozesse, *Wissensnetzwerke* zur Know-how-Erweiterung, *Regionale Netzwerke* zur Stärkung kulturell und wirtschaftlich einheitlich geprägter Räume.

Um in einem „klassischen“ Netzwerk mit zumeist eindimensionaler Zielstruktur mitwirken zu können, bedarf es in der Regel der Kompatibilität oder der Anpassung der eigenen Unternehmensziele und -strukturen auf das gemeinsam Netzwerkziel (Zulieferer hinsichtlich der Anforderungen des Automobilherstellers, Kompatibilität der Leistungen in einem Logistikverbund etc.). Die Auswirkungen der Netzwerkarbeit auf das eigene Unternehmen sind zumeist klar und im voraus erkennbar. Wie aber wirkt sich die Einbindung in komplexere Netzwerke mit unterschiedlichsten Akteuren und Austauschebenen auf die teilnehmenden KMU aus? Hierzu gibt es bislang wenig wissenschaftlich-theoretische und empirische Arbeiten. Aus einigen wenigen aktuellen Untersuchungen konnten erste Erfolgsfaktoren und Indikatoren für erfolgreiche Netzwerkarbeit abgeleitet werden. Im folgenden sollen diese Untersuchungsaspekte und -ergebnisse vorgestellt werden. Neben der Betrachtung der Erfolgsfaktoren wird dabei auch auf die Sinnbildung in Netzwerken und Auswirkungen der Netzwerkarbeit auf die mitwirkenden Unternehmen eingegangen.

Erfolgreiche Netzwerkarbeit in Innovations- und Wissensnetzwerken sowie in Regionalen Netzwerken bedarf einiger grundlegender Voraussetzungen<sup>1</sup>:

### 1.1. Prinzip: Gabe - Gegengabe

Netzwerk-Akteure müssen bereit sein, zuerst etwas einzubringen (*Gabe*). Dies kann Wissen sein oder Know-how, Erfahrungen, Zugang zu neuen Märkten, die Möglichkeit neue Prozesse zu nutzen oder das Teilen von Ressourcen. In funktionierenden Netzwerken erhält man dann ein Vielfaches zurück (*Gegengabe*). Aber: Die Gegengabe erfolgt nicht unmittelbar, wie in „normalen“ wirtschaftlichen Austauschprozessen (Geld gegen Ware). Die Zeitspanne bis zum Rückfluss ist ungewiss und kann manchmal Monate oder sogar Jahre dauern.

Daher ist das zweite Grundprinzip der Netzwerkarbeit so bedeutend:

---

<sup>1</sup> siehe u.a. Gochermann & Bense (2009)

## **1.2. Vertrauen**

Zahlreiche soziologische Untersuchungen belegen inzwischen, dass in vielschichtigen Netzwerken das Vorhandensein von Vertrauen eine wesentliche Netzwerkvoraussetzung ist. Ein rein sachliches Motiv für eine Zusammenarbeit reicht allein nicht aus.<sup>2</sup> Vertrauen kann jedoch nur zwischen Menschen entstehen. Und Vertrauen muss wachsen, Vertrauen kann man nicht ein- und ausschalten oder verordnen. Dies bedeutet u.a., dass personelle Kontinuität bei der Mitwirkung in einem Netzwerk gegeben sein muss.

Gerade in wissensbasierten Netzwerken kommt eine weitere Grunderfahrung hinzu:

## **1.3. Explizites und implizites Wissen**

Jeder Akteur eines Netzwerkes bringt Wissen mit. Bei der Arbeit im Netzwerk lernt man aus eigenen Erfahrungen, aber ebenso aus der Erfahrung anderer Akteure, mit denen man zusammenarbeitet und die ihre Informationen, ihr Wissen und ihr Know-how teilen.

Es wird impliziertes (nicht formalisiertes) Wissen vermittelt, welches nur durch Erfahrungsaustausch und eigene Erfahrungen aufgenommen werden kann. Dieses „Handlungswissen“, das sich aus der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk ergibt, verteilt sich dabei auf verschiedene Akteure und wird dabei vertieft und gefestigt.<sup>3</sup>

## **1.4. Eignung von KMU für Netzwerkarbeit**

Neben der Frage nach der Motivation von KMU zur Mitwirkung in Netzwerken werfen die o.g. drei Grundprinzipien die Frage der grundsätzlichen Eignung von KMU für die Netzwerkarbeit auf. Ohne auf grundlegende wissenschaftliche Untersuchungen zurückzugreifen kann man jedoch aus der Alltagserfahrung mit KMU auch Indikatoren für deren Tauglichkeit für komplexere Netzwerke ableiten:

- Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht! Dies gilt vor allem im B2B- geprägten Unternehmensalltag der KMU. Die Voraussetzungen für Vertrauen und Wissensaustausch sind über die handelnden Personen zu realisieren.
- Bürokratie und das Erstarren in Routinen behindern die Netzwerkarbeit! Während große Unternehmen organisationale Anstrengungen unternehmen müssen, um in Netzwerken mitwirken zu können, sind Flexibilität und Spontaneität in den meisten KMU schon aufgrund der Strukturen gegeben.

KMU sind demnach prinzipiell geeignete Netzwerkpartner.

---

<sup>2</sup> siehe Manger (2007), S. 34

<sup>3</sup> Gochermann & Bense (2004)

## 2. Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

### 2.1. Was ist Erfolg?

Um „erfolgreiche Netzwerkarbeit“ konkretisieren und festmachen zu können, bedarf es zunächst einer klaren Abgrenzung des Begriffs „Erfolg“. Dabei gibt es unterschiedliche Ansätze, je nachdem in welche Handlungswelt man eingebunden ist.<sup>4</sup> In der Psychologie ist Erfolg das „Bestätigungserlebnis bei der geglückten Verwirklichung von Zielen“, in der Technik hingegen die „Befriedigung eines Bedürfnisses unter der Erfüllung von zuvor definierten technischen Anforderungen.“ In der Betriebswirtschaft kann es gar einen „negative Erfolg“ geben, da hier Erfolg als „das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit (Gewinn / Verlust)“ behandelt wird.

Allgemein kann man Erfolg als Eintritt einer beabsichtigten, angestrebten Wirkung bezeichnen. Der Begriff „Erfolg“ kann mit dem Begriff „positives Ergebnis“ gleichgesetzt werden. Demnach ist Erfolg ist eine „positive Wirkung oder Folge von Entscheidungen oder Handlungen“, wobei man nur dann von „Erfolg“ spricht, wenn das erreichte Ziel auch angestrebt wurde.

### 2.2. Unterschiedliche Erfolgsebenen in Netzwerken

In komplexeren und vielschichtigeren Netzwerken mit unterschiedlichsten Netzwerkteilnehmern, wie etwa Innovations-, Wissens- oder regionalen Netzwerken, finden wir unterschiedliche Erfolgsebenen:

- Makroebene = Ziele des gesamten Netzwerkes
- Mikroebene = subjektiver Erfolg der einzelnen Partner

Wir haben es in solchen Netzwerken also mit einem interessenpluralistischen Ansatz zu tun. Neben dem/den übergeordneten Netzwerkziel/en stehen zahlreiche individuelle und bisweilen divergierende Ziele der beteiligten Unternehmen. Erfolg ist demnach „*die Zufriedenstellung der Interessen möglichst aller internen und externen Bezugsgruppen*“. Die unter Umständen hohe Interessenpluralität in Unternehmensnetzwerken erfordert also die Einbeziehung mehrerer Zieldimensionen. Schließlich macht jeder Netzwerkteilnehmer den Erfolg an individuellen Faktoren fest.<sup>5</sup>

### 2.3. Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Erfolgsfaktoren sind die Bestimmungseigenschaften der Erreichung der verfolgten Ziele. Sie determinieren in nachhaltiger Weise den Erfolg oder Misserfolg betrieblicher Aktivitäten. In der Literatur finden sich folgende Erfolgsfaktoren, die zumeist auf modellbasierten Überlegungen beruhen:<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Fischbein (2004), S. 12

<sup>5</sup> Decker (2004), S. 85

<sup>6</sup> ebenda

- gegenseitiges Vertrauen
- Gleichberechtigung der Partner
- gutes Konfliktmanagement
- Koordination
- Kommunikationsqualität
- klare Zielvereinbarung und Kontrolle

Leider sind empirische Untersuchungen der Erfolgsfaktoren von Netzwerkarbeit rar. Gleichwohl sind in den vergangenen Jahren einige Netzwerke in Diplom- und Doktorarbeiten genauer untersucht worden. Die hier vorgestellten Erkenntnisse basieren im wesentlichen auf der Untersuchung der folgenden Netzwerke:

- ECCS - European Center for Coatings and Surface Technology (D/NL) - untersucht von Manger (2007)
- OWL Maschinenbau e.V. - untersucht von Kabakov (2006)
- MeMa - Netzwerk emsländischer Metall- und Maschinenbaubetriebe - untersucht von Zais (2007)

Die Untersuchung von Manger hat die Gründung und Entwicklung eines Regionalen Wissens- und Innovationsnetzwerkes im Fokus. Die Arbeiten von Kabakov und Zais beziehen darüber hinaus die Bedeutung des Netzwerkmanagements stärker in die empirischen Untersuchungen ein. Aus diesen Arbeiten lassen sich folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

- hohe Anzahl von Netzwerkteilnehmern
- Freiwilligkeit
- Mehrwert
- aktive Einbindung der Netzwerkpartner
- Vertrauen
- Neutralität und Kompetenz des Netzwerkmanagers
- Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit der Dienstleistungen

Die Faktoren *Freiwilligkeit*, *Gleichberechtigung* und *Vertrauen* tauchen in allen Untersuchungen und in der Literatur gleichermaßen auf. Nach Kabakov und Zais scheinen aber Koordination und Organisation eines Netzwerkes merklichen Einfluss auf den Erfolg zu haben.

Der Erfolg von Netzwerkarbeit scheint sich demnach aus einer Kombination von organisationalen und Beziehungsfaktoren zusammensetzen.

Die Frage, ob im komplexen Netzwerk diese Erfolgsfaktoren zwischen denen für das gesamte Netzwerk (Makro) und denen für die einzelnen Partner (Mikro) zu differenzieren sind, wurde empirisch noch nicht hinreichend untersucht.

### 3. Sensemaking in Netzwerken

Manger (2007) hat aus der Sicht der Techniksoziologie die Netzwerkbildung und die Zielkongruenzen anhand des oben erwähnten Netzwerkes ECCS<sup>7</sup> untersucht. Dieses wissensbasierte Netzwerk hat sich 1998 aus der Zusammenarbeit von Hochschulen, Verbänden und Unternehmen im deutsch-niederländischen Grenzraum gebildet um im Bereich der Oberflächen- und Beschichtungstechnologie Synergien aus unterschiedlichen Wissens- und Anwendungsgebieten zu generieren. Bei der Gründung des ECCS stand noch der Gedanke eines „Center of Excellence“ im Vordergrund, so dass der Netzwerkbegriff erst in der folgenden Entwicklung aufkam.

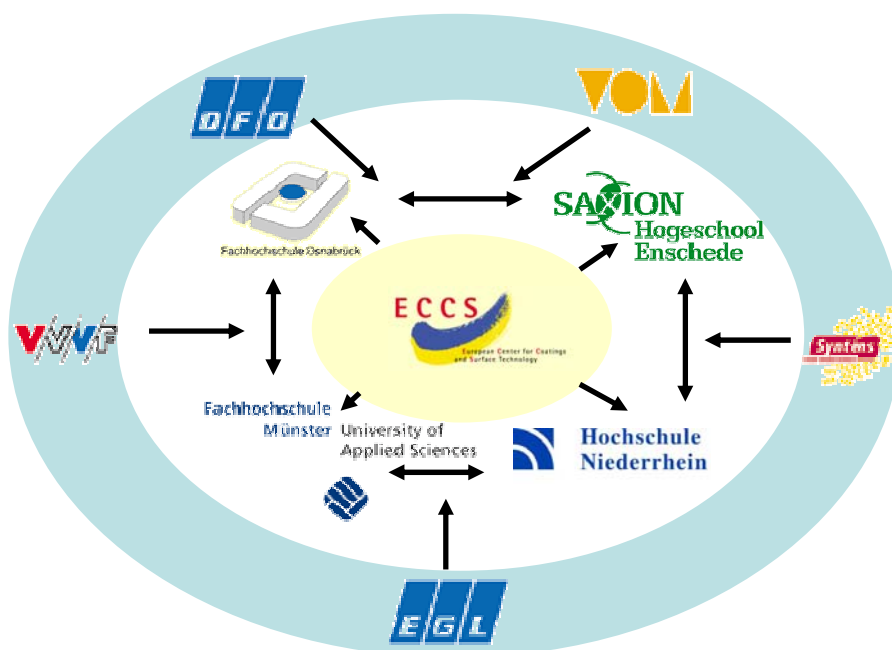


Abb. 1: Netzwerk ECCS - European Center for Coatings and Surface Technology (1998-2007)

Im Rahmen dieser Kooperation wurden mehrere große Netzwerk- und Entwicklungsprojekte durch die Europäische Union (Interreg / EUREGIO) gefördert, so dass das Generieren von öffentlichen Geldern eines der übergeordneten Netzwerkziele war. Nach Auslaufen der verschiedenen Förderprojekte zerbrach das Netzwerk im Jahre 2007.

Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen der Netzwerkpartner und der unterschiedliche Wissenskulturen (z.B. Marketing und Technik) konnten auch divergierende Sinnwelten festgestellt werden. Daher stand insbesondere die Frage nach der Sinngebung (sensemaking) im Mittelpunkt der Untersuchungen.

Aus den Untersuchungen der Gründungsphase und der weiteren Entwicklung des Netzwerkes ließen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

<sup>7</sup> Das ECCS wurde auf der net'swork 2006 in einer Posterpräsentation vorgestellt.

### ***3.1. Sensemaking auf fachlich-professioneller Ebene:***

- Das gegenseitige Kennenlernen allein führte nicht zur Aufnahme von Kooperationen
- Durch das Kennenlernen und durch den Austausch von Informationen darüber, womit sich die anderen beschäftigen, ließen sich die Sinnbarrieren nicht aufbrechen.
- Vorteile der Zusammenarbeit blieben vorab unsichtbar oder wurden als irrelevant eingestuft.
- Es war für Wissenschaftler nicht vorstellbar, wie man durch Wissensaustausch mit anderen Fachgebieten seinem Fachgebiet nutzen könne.
- Experten stuften die jeweils anderen Experten hinsichtlich des Sensemaking als irrelevant ein (z.B. Chemie/Lack und Marketing, Messtechnik und Lackiertechnik)

### ***3.2. Sensemaking auf organisationaler Ebene:***

- In der Frühphase der Entstehung von Kontakten blockierten Konkurrenzvermutungen Kommunikation und Austausch und damit die Entwicklung des Netzwerkes.
- Sinnvolle Möglichkeiten auf der fachlich-professionellen Ebene waren nicht offensichtlich,

und

- in den Bereichen, in denen es Überschneidungen gab, wurde eine inhaltliche Auseinandersetzung aufgrund von Indifferenz und Konkurrenz blockiert.

Mehrere dieser Aspekte widersprechen den im vorherigen Abschnitt ermittelten Erfolgsfaktoren. Das Scheitern dieses Netzwerkes lässt sich hieran zumindest indikativ nachvollziehen.

## **4. Veränderungen in KMU und die Netzwerk-Kultur**

### ***4.1. Veränderungstiefe und Veränderungsbereitschaft***

Die Frage ob und wie die Netzwerkarbeit die KMU verändert, kann mit heutigem Stand aufgrund fehlender empirischer Untersuchungen nicht hinreichend beantwortet werden. Aus den Erkenntnissen der o.g. Arbeiten lassen sich jedoch zwei Thesen ableiten, deren Überprüfung wissenschaftlich zu untermauern sein wird.

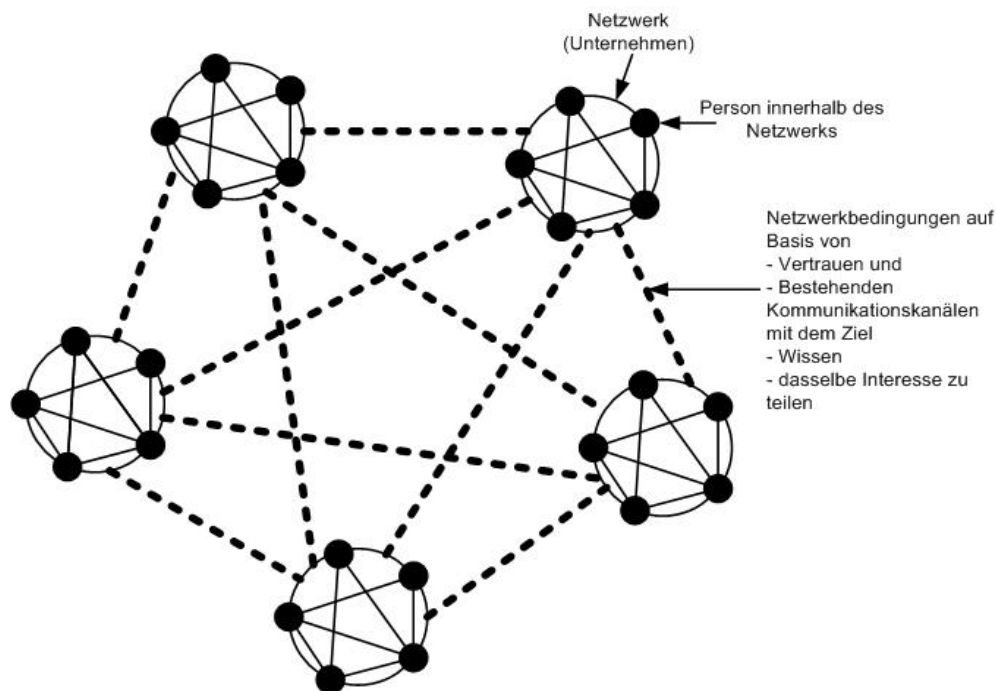


Abb. 2: Struktur und Einflussebenen in Netzwerken (in Anlehnung an Bense 2003)

Das Einbringen in ein Netzwerk und damit die Bindungsintensität sind bei verschiedenen Netzwerkteilnehmern unterschiedlich. Sie reicht von partiell partizipierend, etwa durch gelegentliche Teilnahme an Netzwerktreffen und Vortragsveranstaltungen oder das Lesen des Newsletters, bis hin zur Funktion eines Netzwerk Hubs<sup>8</sup>, also eines Knotenpunktes mit starker Vertrauens- und Koordinationsfunktion. Unterschiedliche Beteiligungsebenen können beispielsweise sein:

Art der Einbindung ins Netzwerk	Bindungsintensität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• partiell partizipierend</li> <li>• regelmäßiger Teilnehmer</li> <li>• thematischer Inputgeber</li> <li>• themenbezogener Moderator</li> <li>• Fachgruppenleiter</li> <li>• Kommunikationsknotenpunkt</li> <li>• interner Dienstleister/Berater</li> <li>• Netzwerk-Hub</li> <li>• Netzwerk-Moderator</li> </ul>	

Abb. 3: Art der Einbindung in ein Netzwerk und Bindungsintensität

<sup>8</sup> siehe Bense & Gochermann (2009)

Daraus leitet sich die erste These ab:

**These 1: Veränderungstiefe und Veränderungsbereitschaft hängen von der Bindungsintensität des Netzwerkpartners ab.**

Je stärker das „Involvement“ in das Netzwerk, desto größer ist die Rückkopplung von Netzwerkstrukturen und Netzwerkkultur auf das eigenen Unternehmen.

Da man verstärkt neben seinen eigenen Zielen auch die Gesamtziele des Netzwerkes verfolgt, ergibt sich die zweite These wie folgt:

**These 2: Veränderungstiefe und Veränderungsbereitschaft hängen von der Übereinstimmung der Zielsetzungen und der Höhe des zu erwartenden Nutzens ab.**

Je größer die Übereinstimmung in der Zielsetzung und je höher der zu erwartende Nutzen, desto eher passen sich Unternehmen den Netzwerkregeln an.

Dabei handelt es sich um einen wachsenden Prozess, der durch Rückkopplung angetrieben wird.

#### **4.2. Rückkopplung auf am Netzwerk beteiligte Organisationen**

Manger (2007) hat diese Rückkopplungseffekte am ECCS-Netzwerk untersucht und folgende Kausalitäten gefunden:

- Zu Beginn der Netzwerkarbeit versuchen Akteure zumeist *ihre* Ideen und Interessen in das Netzwerk einzubringen und voranzutreiben
- Wenn Vertrauen gewachsen ist beginnen Akteure im Netzwerk neue Lösungsansätze, Ideen und Vorhaben zu generieren.
- Die im Netzwerk wirkenden Akteure beginnen dann, diese gemeinsam initiierten Vorhaben und Aktivitäten (z.B. Bildungsmaßnahmen, Entwicklungsprojekte) in den eigenen Organisationen durchzusetzen und die dafür benötigten Ressourcen zu mobilisieren.
- Damit schaffen sie in ihren Organisationen *Zusatznutzen*, der jedoch erst rückwirkend erkannt wird (z.B. Qualitätssteigerung, neues Wissen, neue Maschinen und Geräte)

Insbesondere die beiden letzten Punkte zeigen, dass bei einer erfolgreichen Netzwerkarbeit im Sinne von eigener Zielerreichung eine das Unternehmen verändernde Rückkopplung geschieht.



#### 4.3. Veränderungen durch Erfüllen der Erfolgsfaktoren

Bislang sind hierzu keine empirischen Untersuchungen bekannt aus den bisher dargelegten Erkenntnissen lassen sich aber Indizien für die Veränderung von KMU durch das Mitwirken in Netzwerken erkennen. Beispielhaft seien hier angedeutet:

Erfolgsfaktor	mögliche Veränderungen
klare Zielvereinbarung und Kontrolle	klarere Beschreibung und Festlegung der eigenen Zielsetzung im Unternehmen; Steigerung der Selbstkritik
hohe Anzahl von Netzwerkteilnehmern	Konzentration auf eigene Kompetenzen und Einbindung von Fremdkompetenzen; Ab- oder Zunahme von Konkurrenzdenken?
Generierung von Mehrwert	Steigerung des eigenen Input in das Netzwerk; Einführung von Nutzenberechnungen
...	u. s. w.

#### 4.4. Veränderungen durch die Netzwerk-Kultur

Erste Ansätze für die Veränderungen aus der Netzwerk-Kultur lassen sich ebenfalls aus den gewonnenen Erkenntnissen ableiten. Zu zwei Themen, vertrauen und Offenheit, seien hier einige Punkte genannt<sup>9</sup>:

**Vertrauen:** „Wir respektieren uns!“

- Vertrauen und gegenseitiger Respekt sind nicht einfach da, sie werden von den Netzwerkakteuren aktiv hergestellt.
- Respekt ist eine Grundlage, auf der wechselseitige Beratungen und Wissensaustausch funktionieren.
- Vertrauen, die Achtung der Fachkompetenz der Partner und Respekt vor den Arbeiten/Leistungen der anderen.

**Offenheit:** „Wir gehen aufeinander zu!“

- Austausch von Wissen erfordert Gesprächskultur, bei der es als „normal“ ist, sich über die Arbeit des anderen zu unterhalten.
- Im Netzwerk ist es normal einen anderen Netzwerkakteur um seine Meinung zu einem Problem zu bitten, auch wenn man meint, man könne dieses Problem auch alleine bewältigen.
- Zur Gesprächskultur gehört, dass die Partner immer wieder aufeinander zugehen.

---

<sup>9</sup> siehe auch Gochermann & Bense (2009)

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Grundlagen für empirische Untersuchungen inzwischen gelegt sind. Weitere Erkenntnisse müssen nun durch die Untersuchung sowohl erfolgreicher wie auch nicht-erfolgreicher Netzwerke vergleichbaren Typs gewonnen werden.

## Literatur

- Bense S. (2003): Developing a Word of Mouth Marketing Strategy through a Network Approach - Case Study for Industry Linked Education Programs of The University of Adelaide, Australia, Diplomarbeit, Fachhochschule Münster
- Bense S, Gochermann J. (2009): Empfehlungsmarketing in Wissenschaft und Forschung, in: *Handbuch Wissenschaft kommunizieren* (Hrsg. A. Archut, C. Fasel, F. Miller, E.-M. Streier), Raabe Fachverlag Berlin, Juni 2009, Kapitel I 2.4
- Decker R. (2004): Erfolgsfaktoren von Unternehmensnetzwerken und netzwerkinternes Benchmarking, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke - Fragen der Forschung, Erfahrungen aus der Praxis, Bielefeld, S. 84-95
- Fischbein K. (2004): Erfolgsbetrachtung von Unternehmenskooperationen aus der Makrosicht mit Vertiefung F&E, Diplomarbeit, Fachhochschule Münster
- Gochermann J., Bense S. (2004): Enhancement of knowledge through circulation in networks of R&D institutions and companies, *Industry & Higher Education*, Oktober 2004, S. 299
- Gochermann J., Bense S. (2009): Netzwerke innovativer Unternehmen und Einrichtungen - Wie man als Forschungseinrichtung Netzwerke nutzen kann, in: *Handbuch Wissenschaft kommunizieren* (Hrsg. A. Archut, C. Fasel, F. Miller, E.-M. Streier), Raabe Fachverlag Berlin, Februar 2009, Kapitel I 2.3
- Kabakov M. (2006): Unternehmensnetzwerke als Reaktion auf die zunehmende Globalisierung - Vorteile für mittelständische Unternehmen, Diplomarbeit, Fachhochschule Münster
- Manger, D. (2007): Unblocking Regions - Wie ein regionales Netzwerk entsteht, Dissertation, TU Berlin

## Autor

**Dr. Josef Gochermann**

LOTSE GmbH, Geschäftsführer,  
Stegerwaldstr. 39, 48565 Steinfurt  
Email: [gochermann@lotse-gmbh.de](mailto:gochermann@lotse-gmbh.de)  
und

Berufsakademie Emsland, Dozent Technologie & Marketing  
An der Kokenmühle 9, 49808 Lingen (Ems)  
Email: [gochermann@ba-emsland.de](mailto:gochermann@ba-emsland.de)