

Harald Payer

Wieviel Organisation braucht das Netzwerk?

Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken

mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung

November 2002

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Die Organisation, ihre Umwelt und das Netzwerk	10
2.1	Wie gehen Organisationen mit ihrer Umwelt um?	10
2.1.1	Von der Anpassung an die Umwelt	11
2.1.2	Zur Kooperation und Vernetzung mit anderen Organisationen	12
2.2	Weitere Netzwerkansätze in der Theorie	25
2.3	Netzwerktypen und Unterscheidungsmerkmale	35
3	Wieviel Organisation braucht die Vernetzung?	39
3.1	Gestaltungsebenen der Organisationsentwicklung in Netzwerkkonstellationen	39
3.2	Netzwerkfähigkeit: Die Perspektive der Einzelorganisation	44
3.3	Netzwerkmanagement: Die Perspektive des Netzwerkes	50
3.3.1	Funktionen des Netzwerkmanagements	50
3.3.2	Widersprüche im Netzwerk	53
3.3.3	Instrumente und Methoden der Netzwerkgestaltung	55
4	Wirtschaftscluster: Organisationsnetzwerke zur Stärkung regionaler Wettbewerbskraft	57
4.1	Was ist ein Cluster?	57
4.2	Die österreichische Clusterlandschaft im Überblick	64
4.3	Clusterentwicklung: Von der Initiierung zum lernenden Netzwerk	68
4.4	Clusterfunktionen	73
4.5	Clustermanagement	80
5	Fallstudien	83
5.1	Funktion, Methodik und Auswahl der Fallstudien	83
5.2	Fallstudie: Sondierungsprojekt Biolebensmittel-Cluster Austria	88
5.2.1	Ausgangssituation, Zielsetzung, Projektverlauf	88
5.2.2	Clusterdiagnose	96
5.2.3	Strategische Empfehlungen	103
5.2.4	Resumé	106
5.3	Fallstudie: Sondierungsprojekt Wellbeing-Cluster Niederösterreich	112
5.3.1	Ausgangssituation, Zielsetzung, Projektverlauf	112
5.3.2	Clusterdiagnose	120
5.3.3	Strategische Empfehlungen	125
5.3.4	Resumé	128
5.4	Fallstudie: Holz-Cluster Niederösterreich	131

5.4.1	Ausgangssituation und Sondierungsphase	131
5.4.2	Gründungs- und Aufbauphase	135
5.4.3	Resumé	144
5.5	... plus drei weitere Beobachtungen aus der Praxis	146
5.5.1	Holz-Cluster Salzburg	146
5.5.2	Eco & Co – Ökotechnik-Netzwerk Steiermark	152
5.5.3	LEADER+ Netzwerk Österreich	159
6	Zusammenfassung und Perspektiven	165
7	Literatur	174

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Maßnahmen zur Verringerung ressourcenbedingter Unsicherheit.....	13
Darstellung 2: Prinzipien des Kooperationsvorteils.....	14
Darstellung 3: Porters Modell der Wettbewerbsanalyse.....	17
Darstellung 4: Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	18
Darstellung 5: Die 4-Felder-Matrix zur Klassifizierung von Organisationskollektiven.....	21
Darstellung 6: Unterscheidungsmerkmale der drei Koordinationsformen Markt, Hierarchie und Netzwerk.....	27
Darstellung 7: Horizontale, vertikale und laterale Vernetzung (Beispiel Lebensmittelbranche).....	38
Darstellung 8: Von der lernenden Organisation zum lernenden Netzwerk.....	43
Darstellung 9: Gestaltungsebenen der Organisationsentwicklung im Netzwerk.....	44
Darstellung 10: Gestaltungsebenen der Netzwerkfähigkeit von Organisationen.....	45
Darstellung 11: Managementfunktionen und Konfliktpotenziale in Netzwerken.....	53
Darstellung 12: Instrumente und Methoden der Netzwerkentwicklung.....	55
Darstellung 13: Cluster-Beziehungen.....	58
Darstellung 14: Der Porter'sche Diamant.....	60
Darstellung 15: Regionale und nationale Wirtschaftskluster in Österreich - Stand Herbst 2002.....	67
Darstellung 16: Prozessphasen der Clusterentwicklung.....	71
Darstellung 17: Kernfunktionen der Clusterentwicklung.....	74
Darstellung 18: Clusterfunktionen.....	75
Darstellung 19: Innovations- und Wissensmanagement im Clusternetzwerk.....	78
Darstellung 20: Auswahl und Design der Fallstudien.....	84
Darstellung 21: Interviewleitfaden - Leitfragestellungen:.....	86
Darstellung 22: Sondierungsphase Biolebensmittel-Cluster – Projekttablauf 2001.....	89
Darstellung 23: Biolebensmittel-Cluster Austria (Cluster-Chart).....	90
Darstellung 24: Der Biolebensmittel-Markt in der Europäischen Union.....	97
Darstellung 25: Marktvolumen für Biolebensmittel in Österreich im Jahr 2000, in Mio € (Schätzung).....	97
Darstellung 26: Biolebensmittel-Cluster Austria - Bewertung von Clusterfunktionen.....	100
Darstellung 27: Biolebensmittel-Cluster Austria - Strategische Maßnahmenbereiche und Schlüsselprojekte.....	103
Darstellung 28: Biolebensmittel-Cluster Austria – Struktur- und Steuerungsmodell.....	104
Darstellung 29: Sondierungsphase Wellbeing-Cluster – Projekttablauf.....	112
Darstellung 30: Stellenausschreibung Wellbeing Cluster Niederösterreich.....	119
Darstellung 31: Die Leistungsfelder des Wellbeing Cluster Niederösterreich.....	121
Darstellung 32: Cluster-Landkarte Wellbeing in Niederösterreich.....	121
Darstellung 33: Clusterpotenzialanalyse Wellbeing Niederösterreich – Zusammenfassung der Ergebnisse.....	122
Darstellung 34: Clusteraufbau mit Pilotphase – Pro und Kontra.....	127
Darstellung 35: Clusteraufbau ohne Pilotphase – Pro und Kontra.....	127
Darstellung 36: Aufgabenverteilung im Clusterteam.....	136
Darstellung 37: Organisationsstruktur des Holzclusters Niederösterreich.....	137
Darstellung 38: Vier-Phasen-Schema zur Kooperation.....	143

Darstellung 39: Die Organisationsstruktur des Holzclusters Salzburg	148
Darstellung 40: Abwicklungs- und Netzwerkstruktur im LEADER+ Programm 2000-2006.....	162
Darstellung 41: Clusteraktivierung im Vergleich	168
Darstellung 42: Clusterentwicklung im Dreiecksverhältnis	170
Darstellung 43: Wieviel Organisation braucht die Vernetzung?	173

1 Einleitung

Die Netzwerkgesellschaft: Modethema oder Megatrend?

Kooperationen zwischen Organisationen sind nichts Neues, es hat sie immer schon gegeben - allerdings finden sie heute in einer Intensität und Vielfalt statt, die noch vor wenigen Jahren undenkbar erschien. Die schärfsten Konkurrenten unter den Automobilherstellern kooperieren bei der Entwicklung und Produktion bestimmter Fahrzeugtypen, ein US-amerikanisch-russisch-europäisches Konsortium betreibt eine gemeinsame Raumstation, die größten Softwarehersteller treffen Vereinbarungen über die Entwicklung neuer Betriebssysteme, die Herkunft eines einfachen Stück Schnitzels lässt sich dank informationstechnischer Vernetzung bis zur Weide zurückverfolgen usw. usf. „There is little doubt that the future will see the development of more and more networked organizations. They are an effective response to the many changes taking place in the business environment, particularly because they can create the advantages of large organizations without creating the large organization itself“ (Galbraith 1998, 102). Zukunftsforscher, Wirtschaftsforscher, Manager, IT-Experten, Gesellschaftstheoretiker wenden sich mit zunehmender Aufmerksamkeit dem Netzwerkthema zu. Cooke und Morgan (1998) sprechen von einer „Associational Economy“, Shaprio und Varian (1999) von der „Networked Economy“, Horx (1999) sieht in der allgemeinen Vernetzung einen Megatrend der Zukunft, Messner (1995) und Castells (2001) beschreiben bereits ausführlich die Konturen der künftigen Netzwerkgesellschaft.

Der Netzwerkbegriff ist zu einer zentralen Metapher der heutigen Zeit geworden (vgl. z.B. Bauer 2000, Fröhlich 1996). Er erfasst in mehrdeutiger und diffuser Weise wesentliche Veränderungen, die in der Arbeits- und Lebenswelt stattfinden und markiert im wachsenden Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Lokalisierung, zwischen Expansion und Rückzug auch die Schwierigkeiten zur Balance von Auseinandergehen und Zusammenrücken. Das Spektrum der sozialen Vernetzung geht von informellen, persönlichen Beziehungsnetzen aus und spannt seinen Bogen bis stark formalisierten Zusammenschlüssen rechtlich eigenständiger Organisationen. Im Kontext der organisationalen Vernetzung geht es um eine trotz oder gerade wegen zunehmender Ausdifferenzierung eingetretene **„Ausfransung“ sozialer Gebilde an ihren „Rändern“**. Es geht um zunehmende Interaktion und Interdependenz zwischen den Organisationen in verschiedenen Politikfeldern, Sektoren, Branchen oder Regionen. Netzwerke werden heute als eine zusätzliche Ebene der Handlungskoordination **„über“** oder **„neben“** den Organisationen, verstanden. Als wichtigste **Triebkräfte** für diesen Wandel zur Netzwerkgesellschaft werden dabei meist die folgenden Faktoren diskutiert (vgl. Castells 2001, Fleisch 2001, Jansen 2001):

- Die **Nachteile von Großorganisationen**: In zunehmend turbulenten Märkten und Umwelten sind kleinere, projektorientierte Organisationen mit flachen Hierarchien, höherer Flexibilität und größerem Spielraum der Arbeitnehmer besser geeignet. Kooperationen und Netzwerke, die auf langfristigen Beziehungen, Reputationen und Vertrauen aufbauen, erweisen sich gegenüber hierarchischer Kontrolle überdies als preiswertere Koordinationsmodelle.
- Die **Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien**: Angesichts kürzerer Produktzyklen wächst die Bedeutung von Information und schneller Reaktion. Die technische Vernetzung fördert den schnellen Wandel und die Globalisierung unterschiedlicher Wirtschaftsräume.
- Der **Strukturwandel zu flexibleren Produktionsformen und hohen Innovationsraten**: Statt Standardware und Preiskonkurrenz sind maßgeschneiderte Lösungen und Qualitätskonkurrenz gefordert. Damit verbunden sind Schlagwörter wie Mass Customization, flexible Spezialisierung, Konzentration auf die Kernkompetenzen, Kundenorientierung, „kundenspezifische Massenproduktion“, vom Verkäufer- zum Käufermarkt etc.
- Der **steigende Kapitalbedarf für Innovationen und die daraus erwachsende Notwendigkeit der Risikostreuung** fördern den Aufbau langfristiger und stabiler Kooperationen.
- Die wachsende Bedeutung der **Produktivkraft des Wissens**: Wichtiges explizites und implizites Wissen liegt immer öfter außerhalb der eigenen Organisation. Die technische Vernetzung vergrößert sukzessive das daraus entstehende Synergiepotenzial. Innovationen entstehen nicht zuletzt aus dem Zusammenwachsen bislang getrennter Wissensbereiche und Technologien.

Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist es, die Vernetzung von Organisationen aus der speziellen Perspektive der Organisationsentwicklung zu betrachten. Organisationsnetzwerke, Netzwerkorganisationen, interorganisationale Netzwerke, Organisationskollektive – und welche Begriffe auch immer dafür angeboten werden, die Vernetzungsprozesse zwischen Organisationen gewinnen auch für die Profession der Organisationsentwicklung an Bedeutung. Da ist zunächst die wachsende Herausforderung an die einzelne Organisation, sich mit anderen Organisationen vernetzen zu können – es geht um die Herstellung von Kooperations- bzw. Netzwerkfähigkeit. Weiter entstehen durch die Vernetzung von Organisationen meist neue Organisationen (Netzwerkorganisationen) mit besonderen Aufgaben in der Koordination der Netzwerke. Und schließlich ist die Vernetzung von Organisationen vor allem als ein „Prozess des Organisierens“ zu verstehen, der permanent auf allen relevanten Gestaltungsebenen (Einzelorganisation, Netzwerkorganisation und Netzwerk als Ganzes) entsprechende Entscheidungen und

Interventionen erfordert. Im Zentrum steht die Frage: „Wie viel Organisation braucht die Vernetzung?“

Die Auswahl des Themas kommt nicht von ungefähr. Schon während meines Studiums der Volkswirtschaftslehre hatte ich begonnen, mein fachliches Interesse auf die Entwicklungsprozesse und –muster von Wirtschaftsbranchen zu richten. Danach hatte ich im Zuge meiner verschiedenen beruflichen Tätigkeiten am Österreichischen Ökologie-Institut, an der Österreichischen Gesellschaft für Ökologie, am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, bei der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik und dem von mir mitgegründeten Culinar Institut mehrere Jahre die Gelegenheit so unterschiedliche Branchen wie die Energiewirtschaft, die Umweltbranche, die Bauwirtschaft, die Düngemittelwirtschaft, die Lebensmittelwirtschaft, das Gesundheitswesen oder das Schulwesen unter verschiedenen makroökonomischen Fragestellungen zu analysieren. Neben der für Volkswirte typischen Arbeitsmethode des Aggregierens von quantitativen Daten habe ich mich dabei zunehmend für die qualitativen Aspekte der Beziehungsmuster und Entwicklungsprozesse zwischen den unterschiedlichen Organisationen der Wirtschaft, Verwaltung und Politik zu interessieren begonnen. Von hier aus war es dann nur ein kleiner Schritt, mich intensiver mit dem Thema der Netzwerk- und Clusterentwicklung zu beschäftigen. Ich absolvierte den Hochschullehrgang für Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung und wechselte in die Beratungsbranche. Die Vorbereitung und Begleitung von Kooperationen und Vernetzungen ist zu einem Schwerpunkt meiner Tätigkeit als Beratungspartner und Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung GesmbH geworden. Gleichzeitig bedeutete es den Einstieg in ein Beratungsunternehmen, das sich selbst schon vor mehreren Jahren zu einem Netzwerkunternehmen reorganisiert hat.

Für den Einstieg in das Thema der Vernetzung von Organisationen wählte ich den Zugang über das in der Praxis der Organisationsentwicklung stets relevante und in der Organisationsforschung ebenfalls beliebte Thema der System-Umwelt-Beziehung zu tun. Damit eng verbunden ist die strategische Dimension von Organisationsnetzwerken. Kooperationen und Vernetzungen zwischen Organisationen stellen regelmäßig geplante oder emergente Such-, Annäherungs- und Vereinbarungsprozesse zwischen der einzelnen Organisation und ihren relevanten Umwelten dar. Kapitel 2 beginnt daher mit einem Überblick über die verschiedenen Ansätze der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt, und befasst sich dabei ausführlicher mit dem Ansatz der interorganisationalen Beziehungen. Daran anschließend erfolgt ein Überblick über die wichtigsten theoretischen Konzepte zur Erklärung der Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge von Organisationsnetzwerken sowie eine Zusammenfassung der in der Literatur am häufigsten erwähnten Typen von Netzwerken und ihren Unterscheidungsmerkmalen.

Kapitel 3 widmet sich der Frage, inwieweit die Gestaltung von Vernetzungsprozessen zwischen Organisationen als besondere Aufgabenstellung der Organisationsentwicklung geeig-

net erscheint. Die erfolgreiche Gestaltung von Netzwerksystemen ist m.E. keine eindimensionale Angelegenheit entweder in der Verantwortung der einzelnen Netzwerkteilnehmer oder eines, falls vorhandenen, Netzwerkmanagements. Ganz im Gegenteil, wird der Erfolg von Organisationsnetzwerken in wesentlichem Ausmaß von der funktionellen Integration beider Perspektiven bestimmt. Dies setzt die Fähigkeit voraus, beide Perspektiven einnehmen zu können – sowohl aus der Perspektive der einzelnen Partnerorganisation als auch aus der Perspektive der Netzwerkorganisation. Netzwerkentwicklung ist ein vielschichtiger Lernprozess. In der Perspektive der einzelnen Organisation geht es dabei vor allem um die Kooperations- und Netzwerkfähigkeit der Organisation, während es in der Perspektive des Netzwerkes um die Funktionen und die Instrumente des Netzwerkmanagements geht.

Das darauf folgende Kapitel rückt den Fokus der Arbeit auf die sogenannten Wirtschaftscuster als eine besondere Form von Organisationsnetzwerken, die der Stärkung regionaler Wettbewerbskraft dienen. Durch den großen Erfolg des Clusterkonzeptes von Michael Porter hat die Gründung von Clusterinitiativen als eine Form der öffentlich-privaten Kontextsteuerung weltweit eine breite Anwendung gefunden. In Österreich existieren bereits rund 30 solcher Initiativen in ganz unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen. Institutionalisierte Clusterinitiativen weisen zahlreiche Merkmale interorganisationaler Netzwerke auf. Es handelt sich um regionale Netzwerke, die neben Wirtschaftsunternehmen auch Organisationen und Institutionen aus anderen gesellschaftlichen Teilsystemen vor allem aus der Forschung und Entwicklung und der beruflichen Weiterbildung umfassen. Sie sind eher heterarchisch als hierarchisch strukturiert. Im Zentrum steht nicht ein einzelnes fokales Unternehmen sondern mehrere Leitbetriebe sowie regionale Standort- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, von denen in der Regel auch der Impuls zum Aufbau der Netzwerke ausgeht. Die Vernetzung verläuft eher geplant als emergent, es handelt sich um typische top-down-Netzwerke. Diese Clusternetzwerke können im engeren Kreis bis zu mehreren hundert Teilnehmerbetriebe umfassen, und konturieren darüber hinaus einen konzentrischen Kreis weiterer Netzwerkpartner mit loser Koppelung. Im Vordergrund der kollektiven Strategien stehen eher innovatororientierte (economies of scope) als rationalisierungsorientierte (economies of scale) Kooperationsvorteile. Kapitel 4 beginnt mit einer Übersicht über die wichtigsten Clusterdefinitionen und –konzepte und über die aktuelle Clusterlandschaft in Österreich. Es folgen die Darstellung eines idealtypischen Phasenmodells der Clusterentwicklung, ein Überblick über die wichtigsten Funktionen der Clusterentwicklung sowie die Darstellung ausgewählter Aspekte des Clustermanagements.

In Kapitel 5 werden schließlich sechs Fallstudien aus der Praxis der Cluster- und Regionalentwicklung vorgestellt. Der empirische Teil der Arbeit dokumentiert die Erfahrungen und Beobachtungen aus zwei Sondierungsprojekten zur Vorbereitung einer nationalen Clusterinitiative im Bereich Biolebensmittel und einer regionalen Clusterinitiative im Bereich Wellbeing sowie der Clusterinitiative Holz in Niederösterreich, der Clusterinitiative Holz in Salzburg, des Eco & Co Ökotechnik Netzwerks in der Steiermark sowie des nationalen LEADER-

Netzwerks in Österreich und wertet sie im Hinblick auf spezielle Fragestellungen der Organisationsentwicklung solcher Netzwerkkonstellationen aus. In Kapitel 6 werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst.

Als ich mit dem Schreiben an dieser Arbeit begonnen habe, fand ich im Vorwort zu dem damals neu erschienenen Sammelband „Steuerung von Netzwerken“ die folgende Aussage: „Während die Frage nach dem *Warum* dieser Organisationsform nach nunmehr gut einem Jahrzehnt „Netzwerkforschung“ geklärt scheint, bedarf die Diskussion einer Neuorientierung auf das *Wie* der Steuerung bzw. des Managements interorganisationaler Netzwerke“ (Sydow und Windeler 2000, Vorwort). Dieser plakativen Diagnose stimme ich - am Ende des Schreibens angekommen - im wesentlichen weiterhin zu und hoffe, mit meinen Ergebnissen einen kleinen Beitrag zu der eingeforderten Neuorientierung leisten zu können.

Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist im Zeitraum zwischen Frühjahr 2001 und Herbst 2002 entstanden. Die Zeit, die ich an diesem Projekt verbracht habe, und die Erfahrungen, die ich dabei machen konnte, bedeuten mir sehr viel. Die Gelegenheit, die eigene berufliche Praxis in dieser Weise zu reflektieren, bietet sich jedenfalls nicht oft. Mein besonderer Dank gilt daher meinem Erstbegutachter Ralph Grossmann für seine Initiative zur Einrichtung des Doktoratsstudiums Organisationsentwicklung, mit der er den Rahmen für dieses Synergiepotenzial geschaffen hat sowie für seine begleitende Unterstützung der Arbeit. Herzlich danken möchte ich auch den KollegInnen Veronika Hubner, Pia Ceppel, Michael Schulte-Derne, Karl Prammer, Wolfgang Heiling und Alexander Schmidt für ihre Feedbacks im Doktorandenkolleg, meiner Zweitbegutachterin Ada Pellert sowie Helena Biritz, die mich in sehr effizienter Weise von den Anforderungen der Universitätsbürokratie entlastet hat. Weiter gilt meine besondere Wertschätzung meinen Interviewpartnern Waltraud Winkler-Rieder, Günter Scheer, Günter Eder, Luis Fidschuster, Hannes Piber, Peter Sattler, Alfred Teischinger, Johannes Duschek, Helmuth Stefan jun. und Carlheinz-Christoph Hottes für die Zeit und die Offenheit, mit der sie mir ihre umfangreichen Erfahrungen aus der Cluster- und Netzwerkentwicklung zur Verfügung stellten. Zahlreiche wertvolle Anregungen zu kleinen Details und großen Zusammenhängen habe ich aus der Zusammenarbeit und den Gesprächen mit Leo Baumfeld, Robert Lukesch, Walter Freudenthaler, Elgar Fleisch, Manfred Schwarz, Gabi Gerhardt, Ernst Miglbauer, Hubert Bratl und Christian Kaltenecker mitgenommen, wofür ich ihnen hier ebenfalls danken möchte. Und zu guter Letzt steht meine tiefe Dankbarkeit für die größte Unterstützung überhaupt, die mir meine Lebensgefährtin Geli Brechelmacher geschenkt hat.

Wien, November 2002

*Man entscheidet sich nicht programmatisch dafür, jetzt zu tanzen,
sondern tut es, man tanzt ganz einfach.
Und plötzlich dreht man sich, sieht wieder etwas Neues, gänzlich Unerwartetes.*

Heinz von Foerster, 1998

2 Die Organisation, ihre Umwelt und das Netzwerk

2.1 Wie gehen Organisationen mit ihrer Umwelt um?

Eine der größten Herausforderungen an die Steuerung von Organisationen ist die Gestaltung der Beziehung zu ihrer Umwelt. Organisationen bewähren und verändern sich in fortlaufender Auseinandersetzung mit der sie umgebenden Umwelt. Je turbulenter diese Umwelt ist, umso überlebensnotwendiger wird die Analyse und gezielte Gestaltung der Beziehung zu ihr. Dennoch ist „erst mit dem Aufkommen der Systemtheorie ... die Auseinandersetzung von Umwelt und Organisation, insbesondere die allzeit problematische Erhaltung des Systems in einer fordernden Umwelt, in den Vordergrund des Interesses und der Theoriebildung gerückt. Die Grundvorstellung, dass sich eine Organisation in fortlaufender Auseinandersetzung mit der sie umgebenden Umwelt bewähren muss, ist jedoch rasch zum festen Bestandteil der organisations- und betriebswirtschaftlichen Forschung geworden. Die Organisation-Umwelt-Perspektive hat sich als eines der einflussreichsten Paradigmen in der jüngeren Geschichte der Organisationsforschung erwiesen“ (Schreyögg 1999, 299).

In den folgenden Ausführungen wird zunächst eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze zur konzeptionellen Klärung und praktischen Gestaltung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt hergestellt. Diese Übersicht folgt weitgehend dem Gliederungsschema von Schreyögg (1999), der zwischen den beiden Gruppen der **deterministischen Ansätze** und der **umweltinteraktionistischen Ansätze** unterscheidet, und wird durch die jeweils entsprechenden Ausführungen in der von Mintzberg et al. (2000) Entwickelter Systematik der verschiedenen Schulen des strategischen Managements ergänzt.

Der Hauptunterschied der beiden Ansätze liegt darin, ob Organisationen eher als abhängig von ihrer Umwelt zu verstehen sind (deterministische Perspektive) oder ob von einer wechselseitigen Einflussnahme, einem Austausch zwischen Organisation und Umwelt, auszugehen ist (interaktionistische Perspektive. Während die einzelnen Ansätze hier nur im Überblick dargestellt werden, soll dagegen auf den Ansatz der interorganisationalen Beziehungen hier etwas ausführlicher eingegangen werden. Denn erst mit der systematischen Auseinander-

setzung interorganisationaler Beziehungen wird die ausschließlich singuläre Perspektive der anderen Ansätze zu Gunsten einer kollektiven Perspektive überwunden.

2.1.1 Von der Anpassung an die Umwelt

Die sogenannten **deterministischen Ansätze** sehen die Umwelt der Organisation in der dominierenden Position. **Die einzelne Organisation selbst hat wenig bis überhaupt keinen Gestaltungsspielraum.** Die Organisation muss sich an die Anforderungen aus der Umwelt **anpassen, um zu überleben.** Diese Denkrichtung wird auch als **Umweltschule der Organisationsgestaltung (Organisationsgestaltung als reaktiver Prozess)** bezeichnet. Ihre wichtigsten Vertreter sind der kontingenztheoretische Ansatz, der evolutionstheoretische Ansatz und der institutionalistische Ansatz. Die deterministischen Positionen hatten einen großen Stellenwert in der frühen Organisationsforschung. In ihrer detaillierten Analyse von Umweltfaktoren zeigen sie mitunter eine gewisse Nähe zur Schule der Wettbewerbspositionierung und scheinen durch die Change Management Bewegung sowie durch die umwälzenden Veränderungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien in den vergangenen Jahren wieder an Bedeutung gewonnen zu haben.

Die Grundannahme der **Kontingenztheorie** lautet, der beste Weg zur Steuerung und Entwicklung einer Organisation verläuft abhängig von ihren Umweltbedingungen. Die verschiedenen Konzepte, die diesem Ansatz zugeordnet werden, gehen davon aus, dass die Unterschiede in den Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Umweltbedingungen zurückzuführen sind. Bestimmte Kontextfaktoren prägen bestimmte Organisationsformen aus. Oder überspitzt formuliert: **die Organisation ist ein Spiegelbild ihrer Umweltsituation.**

Das Zueinanderpassen bzw. Zueinanderpassen müssen von Organisation und Umwelt wird als „**organizational fit**“ bezeichnet. Als wesentliche Prägungsfaktoren werden häufig die Komplexität oder die Dynamik der Umwelt oder die jeweilige Landeskultur genannt. Ein typisches Erklärungsmuster ist beispielsweise , dass stabile und überschaubare Umwelten eine stark formalisierte und zentralisierte (mechanistisch-bürokratische) Organisationsform nach sich ziehen, während turbulente, komplexe Umwelten ein flexibles und anpassungsfähiges (organisches) Strukturgefüge bewirken. Die Umwelt wird dabei nicht nur als Bestimmungsfaktor der vorfindbaren Strukturformen gesehen, sondern auch als Quelle innerorganisatorischen Wandels. Der Übergang etwa von einer stabilen zu einer turbulenten Umwelt würde bedeuten, dass die vormals bürokratischen Strukturen organischeren Formen weichen müssen.

Zahlreiche empirische Untersuchungen, die dem kontingenztheoretischen Ansatz folgten, haben sich vor allem mit der Technologie der Organisation als entscheidende Determinante der Organisationsstruktur befasst („**technologischer Imperativ**“). Ein typisches Erklärungs-

muster ist hier beispielsweise, dass bestimmte technologische Konstellationen ein flexibles, dezentrales Organisationsmuster erfordern, andere technologische Konstellationen dagegen eher straffe, mechanistische Strukturen. Als Pionierarbeit der Technologieschule gelten die Untersuchungen der englischen Organisationstheoretikerin Woodward Mitte der 50er Jahre, die die beobachteten Strukturvarianzen in über hundert englischen Fertigungsbetrieben auf die Unterschiede in der Fertigungstechnologie zurückführte. Durch die Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie hat die Technologieschule wieder eine Belebung erfahren. Zahlreiche Autoren vertreten heute die These, dass insbesondere die enorme Vermehrung der Anschlussstellen und die Beschleunigung der Kommunikation zu einer Abflachung der Hierarchien und zu einer Verstärkung informaler horizontaler Kommunikation geführt haben bzw. noch weiter führen werden (Schreyögg 1999, Mintzberg et al. 1999).

Eine ähnliche Sichtweise wie der kontingenztheoretische Ansatz vertritt der **evolutionstheoretische Ansatz**. Analog zur biologischen Theorie der natürlichen Auslese ist die Existenz und Entwicklung von Organisationen das Ergebnis von Bewährungs- und Aussonderungsprozessen, die dem Grundmuster aus Variation, Selektion und Reproduktion folgen. Die Organisation hat demnach keinerlei Einfluss auf diese Rahmenbedingungen - und es bleibt auch unklar, nach welchen Kriterien der Ausleseprozess erfolgt. Eine weniger strenge Variante stellt der Ansatz der **neuen institutionalistischen Theorie** dar, der den Selektionsdruck immerhin als institutionellen Druck durch im wesentlichen andere Organisationen bzw. Institutionen zu erklären versucht. Die Umwelt besteht hier aus den Interaktionen zwischen Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Behörden, Gesetzgebung. Mit diesen Interaktionen entstehen im Lauf der Zeit Normen, die die Organisationen erfüllen müssen, um bestehen zu können. So entwickeln Organisationen, die derselben Umwelt angehören, im Lauf der Zeit ähnliche Strukturen und Praktiken, wofür die Theorie den Begriff des institutionellen Isomorphismus eingeführt hat. Dabei wird zwischen erzwungenem Isomorphismus (Druck zur Konformität), mimetischen Isomorphismus (Nachahmung, Benchmarking, Best Practice) und normativen Isomorphismus (Druck durch Expertentum) unterschieden.

2.1.2 Zur Kooperation und Vernetzung mit anderen Organisationen

Die zweite große Gruppe von Ansätzen zum Verhältnis von Organisation und Umwelt, die sogenannten **Umweltinteraktionsansätze**, geht von einem wechselseitigen Einflussprozess zwischen Organisation und Umwelt aus. Das Ergebnis dieses Interaktionsprozesses ist grundsätzlich offen. Die drei wichtigsten Beiträge dieser Schule sind der Ressourcenabhängigkeitsansatz, der unternehmensstrategische Ansatz und der Ansatz der interorganisationalen Beziehungen. Sie beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Aspekte im Management des Verhältnisses zur organisationalen Umwelt. Alle drei Ansätze sind deutlich gestaltungsorientiert.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz basiert auf einem systemtheoretischen **Input-Output-Modell der Organisation**, in dem Leistungen (Ressourcen) verschiedener Art bezogen und Leistungen abgegeben werden, um den Bestand der Organisation zu sichern. Da die Organisation über die meisten der relevanten Ressourcen aber nicht selbst, sondern andere Organisationen, verfügt, gewinnt die Frage nach der Gestaltbarkeit der Beziehungen zu den relevanten externen Akteuren für die **Sicherung des Leistungsflusses** an zentraler Bedeutung. Im Unterschied zur Kontingenztheorie wird dabei die Umwelt nicht als anonyme, diffuse Außenwelt, sondern als **institutionell** begriffen, d.h. es stehen sich identifizierbare soziale Systeme als Akteure gegenüber. Aus dem abstrakten System-Umwelt-Bezug wird ein konkreter **System zu System-Bezug**. Die grundsätzliche Herausforderung liegt dabei in der potentiellen Instabilität der Leistungszuflüsse und –abflüsse, die sich durch unterschiedliche Marktpositionen und Machtverteilungen ergeben. **Der Ressourcenfluß im vertikalen Leistungsverbund ist mit Unsicherheit behaftet** – und zwar umso stärker, je ausgeprägter die Abhängigkeit von vor- oder nachgelagerten Leistungserstellern bzw. –empfängern ist. Für die Bewältigung dieser potentiellen Unsicherheiten bedarf es daher entsprechender Maßnahmen zu ihrer Verringerung. Diese können entweder **nach innen gerichtete Maßnahmen** der Absorption und der Kompensation oder **nach außen gerichtete Maßnahmen zur Steigerung der Umweltkontrolle** sein.

Darstellung 1: Maßnahmen zur Verringerung ressourcenbedingter Unsicherheit

Wirkungsrichtung	Maßnahmen	Beispiele
intern	Absorption: Kompensation:	strukturelle Anpassung z.B. durch Flexibilisierung der Organisationsstruktur, Aufbau von Zwischenlagern, Aufbau von Reservekapazitäten, Qualifizierungsmaßnahmen, Qualitätsmanagement; Risikodiversifikation z.B. durch Aufbau neuer Rohstoffquellen, Aufbau neuer Geschäftsfelder;
extern	Intervention: Integration:	Eingriffe in das vertikale Machtgefüge durch Dritt-Parteien-Interventionen wie z.B. Lobbyismus, Mobilisierung kritischer Öffentlichkeit etc.; Inkorporation der Unsicherheitsquelle z.B. durch Beteiligung, Eingliederung, Übernahme, Fusion (vertikale Integration);

	Kooperation:	<p>große Vielfalt von informellen Absprachen (gentlemen agreement), sogenannten Kooptationen (personelle Verflechtungen z.B. über Aufsichtsräte, Beiräte etc.), Konsortien, Vertragslösungen, Joint Ventures etc. bis zu Kartellen;</p> <p>Stabilisierungsgewinne (durch Bindungsintensität) sind stets mit Autonomie- und Flexibilitätsverlusten verbunden;</p>
--	---------------------	--

Quelle: erweitert nach Schreyögg 1999, 366ff

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz umreißt eine breite Palette von Möglichkeiten zur Bewältigung des Unsicherheitspotenzials in der Interaktion mit externen Organisationen, wobei die nach innen gerichteten Maßnahmen dem Kontingenzansatz sehr nahe kommen, während die nach außen gerichteten Maßnahmen mehr zum unternehmensstrategischen Ansatz neigen. In der Praxis werden die o.a. Maßnahmen häufig in Kombinationen eingesetzt. Die Grenze zwischen Kooperation und Integration ist fließend, der Widerspruch zwischen Autonomie und Verbundenheit mehr oder weniger stark ausgeprägt. Zwischenbetriebliche Kooperationsformen wie etwa Gewinngemeinschaften, Kartelle oder Konzerne sind in der Praxis meist mit hohem Autonomieverlust verbunden. Obwohl die Kooperationspartner dabei zwar rechtlich selbständige Akteure bleiben, wird ihr Gestaltungsspielraum stark bis weitgehend eingeengt. Weiters ist allen genannten Maßnahmen gemeinsam, dass sie selbst wieder sowohl nach innen wie nach außen neue potentiell Unsicherheitsquellen eröffnen. Im Vergleich zu den deterministischen Ansätzen zeichnet sich der Ressourcenabhängigkeitsansatz durch seine konsequente Gestaltungsorientierung aus.

„Was die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen anbelangt, so kann man heute fast schon von einem **Trend zur kooperativen Zusammenarbeit** sprechen; die lange Zeit favorisierte Stabilisierungs-Politik der Voll-Integration kritischer Ressourcen wird zunehmend durch andere Formen der interorganisationalen Kooperation im Sinne einer Teilintegration ersetzt. Verschiedene marktliche und technische Entwicklungen haben zu einer Verschiebung des Kostengefüges, so daß der Kooperationsalternative immer mehr Bedeutung zuwächst“ (Schreyögg 1999, 373). Die Kooperationsalternative ist dabei weniger eine Option der friedlichen Harmonisierung als vielmehr mit handfesten funktionalen Kosten-Wirksamkeits- und Nutzwertüberlegungen verbunden.

Darstellung 2: Prinzipien des Kooperationsvorteils

- **Kooperation ist Konkurrenz in anderer Form.** Erfolgreiche Unternehmen vergessen nie, dass es ihre neuen Partner vielleicht darauf abgesehen haben, sie zu entwaffnen. Sie gehen Allianzen mit klaren strategischen Zielen ein und wissen, wie sich die Ziele ihrer Partner auf ihren Erfolg auswirken werden.
- **Harmonie ist nicht der wichtigste Maßstab für den Erfolg.** Tatsächlich können gelegentliche Konflikte das beste Zeichen für eine für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit sein. Nur wenige Allianzen sind auf Dauer für beide Seiten von Vorteil. Ein Partner ist möglicherweise auch dann

zufrieden, wenn er ohne sein Wissen Kernfähigkeiten abgibt.

- **Die Kooperation hat Grenzen. Die Unternehmen müssen sich vor Zugeständnissen an Konkurrenten hüten.** Eine strategische Allianz stellt ein sich stetig weiterentwickelndes Verhandlungssystem dar, dessen wirklicher Inhalt über die vertragliche Vereinbarung oder die Ziele des Top-Managements hinausgeht. Welche Informationen ausgetauscht werden, das wird von Tag zu Tag neu festgelegt, und zwar häufig von den Technikern und Betriebsmanagern. Erfolgreiche Unternehmen informieren ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen darüber, welche Fähigkeiten und Technologien dem Partner nicht zugänglich gemacht werden dürfen, und überwachen, was der Partner verlangt und einhält.
- **Dem Lernen vom Partner kommt überragende Bedeutung zu.** Erfolgreiche Unternehmen betrachten jede Allianz als Fenster zu den allgemeinen Fähigkeiten ihres Partners. Sie nutzen die Allianz, um in Bereichen Fähigkeiten zu entwickeln, die nicht von der formalen Vereinbarung erfaßt werden, und verbreiten das neue Wissen systematisch in ihrer Organisation.

Quelle: Hamel und Prahalad (1989): Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen, in: Harvard Business Manager 11, 3/1989, zit. bei Mintzberg 1999, 294

Der unternehmensstrategische Ansatz

Der unternehmensstrategische Ansatz stellt in gewisser Hinsicht die komplementäre Ergänzung zum Ressourcenabhängigkeitsansatz her. Er rückt weniger die vertikalen als vielmehr die horizontalen Beziehungen in den Vordergrund und konstruiert die Umwelt nicht nur als Quelle potentieller Bedrohungen, sondern auch als Quelle neuer Chancen. Der Ansatz ist weiters durch seine thematische Offenheit gekennzeichnet, es gibt grundsätzlich keine Einschränkung auf ein spezielles strategisches Thema, wie z.B. die Abhängigkeit von externen Ressourcen. Generell richtet der Ansatz seinen Fokus auf die Strategie der Organisation, durch die das Verhältnis zur Umwelt bestimmt und gestaltet werden soll. Die Strategie ist das Medium, mit dem die Organisation im Hinblick auf die Chancen und Risiken der Umwelt möglichst günstig positioniert werden sollen. Sie ist grenzstiftend (schließend) und grenzübergreifend (öffnend) zugleich. Die Organisation bestimmt selbstreferentiell, wo ihre Systemgrenzen liegen und was ihre relevante Umwelt ist. Durch die „strategische Wahl“ (strategic choice) der Organisation wird der in den deterministischen Ansätzen unterstellte kausale Zusammenhang zwischen Umwelt und Organisationsstruktur obsolet.

Wichtige Schritte im Prozeß der Strategiefindung und Strategiekommunikation sind die **Stärken-Schwächen-Analyse**, die **Stakeholder-Analyse**¹ und die **Umweltanalyse** (Chancen,

¹ Typische Fragestellungen der Stakeholder-Analyse: Welche Akteure (Organisationen, Institutionen) sind für unsere Organisation von Bedeutung? Wie groß ist ihr Einfluss auf die Organisation? Wie groß ist der Einfluss der eigenen Organisation auf die verschiedenen Stakeholder? Wie intensiv ist die Interaktion zu den einzelnen Stakeholdern (Häufigkeit der Kommunikation)? Von welcher Qualität ist die Beziehung (kooperativ/harmonisch, konflikt-

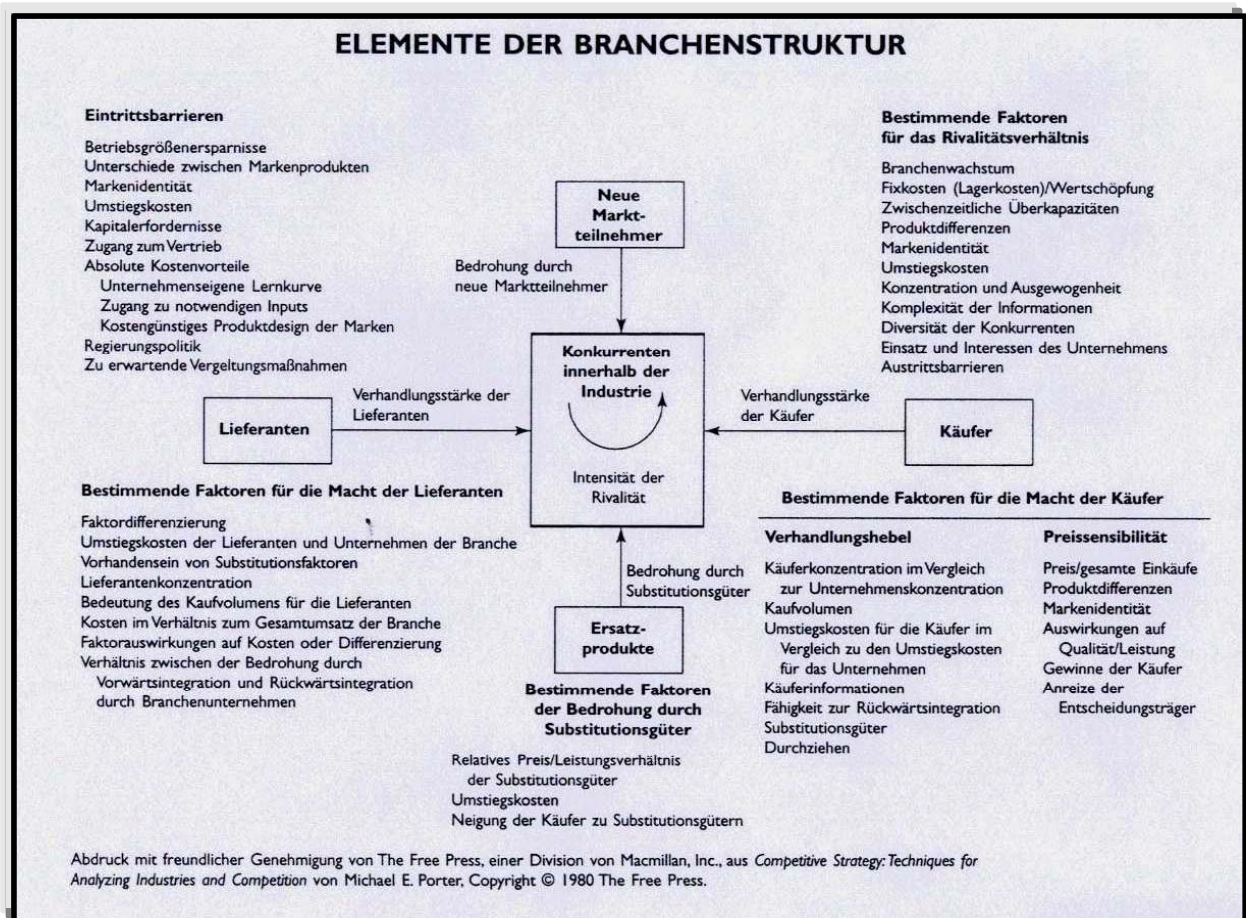
Risiken). Die strategische Wahl kann sich dabei in unterschiedlichen Entwicklungspfaden herausbilden. Der planmäßigen (intendierten) Strategieformulierung steht alternativ, ergänzend oder überlappend das emergente Werden von Strategien gegenüber (Mintzberg et al. 1999). Für die Unternehmungen der Wirtschaft ist vor allem die **Wettbewerbsumwelt** bzw. die Wettbewerbsstrategie von Bedeutung. Die empirische Analyse von Wettbewerbsbedingungen und -optionen hat sich daher schon sehr früh zum Standardrepertoire der strategischen Unternehmensführung entwickelt. Den maßgeblichen Impuls für die bis heute hohe Attraktivität dieses Ansatzes, die auch als **Positionierungsschule** (Mintzberg et al. 1999) bezeichnet wird, lieferte **Michael Porter** mit seinem Buch „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“ (1980) und zahlreichen weiteren darauf aufbauenden Arbeiten. In umfangreichen vergleichenden empirischen Arbeiten untersuchte Porter die Grundprinzipien der Wettbewerbsstrategie von Unternehmen. Porter geht dabei von der Branche als analytische Grundeinheit für das Verständnis des Wettbewerbs aus. Eine Branche ist demzufolge eine Gruppe von Wettbewerbern, die Erzeugnisse oder Dienstleistungen produzieren, die in direktem Wettbewerb zueinander stehen. Eine strategisch gesonderte Branche umfasst Produkte, für die die Ursprünge des Wettbewerbs ähnlich sind. In der Praxis lassen sich die Branchengrenzen jedoch nur graduell ziehen. „Bei vielen Diskussionen über Wettbewerb und Welthandel werden Branchendefinitionen extrem weit gefasst, sie beziehen etwa Bankwesen, Chemie oder Maschinenbau mit ein. Das sind keine strategisch wichtigen Branchen, weil in ihnen sowohl die Art des Wettbewerbs wie auch die Ursprünge des Wettbewerbsvorteils stark schwanken. Der Maschinenbau z.B. umfasst nicht nur eine Branche, sondern Dutzende strategisch gesonderte Branchen wie Webmaschinen, Maschinen zur Gummiverarbeitung und Druckmaschinen, die jeweils ihre eigenen Anforderungen an einen erfolgreichen Wettbewerb haben“ ... und ...“Es gibt keine allgemeingültige Wettbewerbsstrategie; nur Strategien, die auf einzelne Branchen und die Qualifikation und die Anlagen eines bestimmten Unternehmens zugeschnitten sind, haben Erfolg“ (Porter 1993, 55f). Der Entscheidung für eine Wettbewerbsstrategie liegen somit zwei zentrale Faktoren zugrunde, nämlich erstens die Branchenstruktur, in der das Unternehmen zum Wettbewerb antritt, und zweitens, die Position innerhalb einer Branche.

Die Wettbewerbsstrategie soll demnach zuerst aus einem differenzierten Verständnis der Branchenstruktur und der Art, wie sie sich ändert (Strukturanalyse), hervorgehen. Porters Modell der Wettbewerbsanalyse (1980, 1990) besteht aus **fünf Kräften in der Umgebung einer Organisation, die den Wettbewerb beeinflussen**. Es handelt sich dabei um **1) die Bedrohung durch neue Mitbewerber, 2) die Bedrohung durch Substitutionsprodukte bzw. –dienstleistungen, 3) die Verhandlungsstärke der Lieferanten, 4) die Verhand-**

beladen/kritisch, neutral, schwankend/unberechenbar, abhängig, unabhängig etc.)? Von welcher Qualität ist die Beziehung zwischen den wichtigsten Stakeholdern?

lungstärke der Abnehmer und 5) die Rivalität der vorhandenen Wettbewerber. In späteren Arbeiten wurde die staatliche Wettbewerbspolitik als sechstes Element hinzugefügt. Aufbauend auf seinem Modell der Wettbewerbsanalyse entwickelte Porter (1990) später auch das Modell zur Beschreibung nationaler Wettbewerbsvorteile – der sogenannte Porter'sche Diamant, der einen wesentlichen Ausgangspunkt für die Analyse und Entwicklung von Wirtschaftsklustern bildet (siehe Kap. 4.1).

Darstellung 3: Porters Modell der Wettbewerbsanalyse



Quelle: Mintzberg et al. 1999, 122

Den Kern der Positionswahl des Unternehmens bildet der sogenannte Wettbewerbsvorteil. Porter zufolge gibt es **zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen**, die ein Unternehmen besitzen kann: **Kostenführerschaft oder Differenzierung**. Kostenführerschaft ist die Fähigkeit, vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen wirtschaftlicher als die Konkurrenz herzustellen und zu vermarkten. Differenzierung ist die Fähigkeit dem Käufer hinsichtlich Qualität besonderer Merkmale und Kundendienst einen außergewöhnlichen Wert zu bieten. Differenzierung erlaubt einem Unternehmen, einen höheren Preis zu fordern, was ebenfalls zu höherer Rentabilität führt. Die beiden Grundtypen der Kostenführerschaft und Differenzierung werden durch einen dritten Strategietypus der **Konzentration auf Schwerpunkte (Speziali-**

sierung) ergänzt. Diese Strategie ist darauf gerichtet, eng eingegrenzte Marktsegmente zu bedienen. Denn eine weitere wichtige Variable bei der Positionswahl ist das Wettbewerbsgebiet bzw. die Zielbreite des Unternehmens innerhalb der Branche. Die Bedeutung des Wettbewerbsgebietes ergibt sich aus der Aufteilung von Branchen in Segmente oder Bereiche. In fast jeder Branche gibt es eine Vielzahl von Produkten, viele Vertriebskanäle und mehrere verschiedene Kundentypen. Segmente sind wichtig, weil sie oft unterschiedliche Bedürfnisse abdecken. Ein einfaches, nicht beworbenes Hemd und ein Designerhemd sind beispielsweise beides Hemden, werden jedoch an Kunden verkauft, die nach ganz verschiedenen Kaufkriterien vorgehen. Der Verkauf an verschiedene Segmente erfordert verschiedene Strategien und verschiedene Fähigkeiten. Die Ursprünge des Wettbewerbsvorteils sind in den verschiedenen Segmenten somit oft ziemlich unterschiedlich, auch wenn die Segmente der gleichen Branche angehören. So ist es ganz typisch, wenn Unternehmen eines Landes in einem bestimmten Branchenbereich Erfolg haben (Taiwan bei billigen Lederschuhen), während die Firmen eines anderen Landes in einem anderen Bereich erfolgreich sind (Italien bei modischen Lederschuhen) (Porter 1990, 60).

Die drei Wettbewerbsstrategien geben die Möglichkeiten der Positionierung in der Wettbewerbsumwelt vor. Nach Porter müssen sich die Unternehmen für eine Strategie entscheiden, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. „Der schlimmste strategische Fehler ist der, mittendrin stehenzubleiben, oder gleichzeitig alle Strategien verfolgen zu wollen. Das ist ein Rezept für strategisches Mittelmass und unterdurchschnittliche Leistung, denn alle Strategien gleichzeitig zu verfolgen bedeutet, dass das Unternehmen wegen der den Strategien eigenen Widersprüche keine von ihnen durchsetzen können“ (Porter 1990, 62).

Darstellung 4: Wettbewerbsstrategien nach Porter

		WETTBEWERBSVORTEIL	
		<i>geringere Kosten</i>	<i>Differenzierung</i>
WETTBEWERBS- BEREICH	<i>breites Zielsegment</i>	1. Kostenführerschaft (Preiswettbewerb)	2. Differenzierung (Qualitätswettbewerb)
	<i>enges Zielsegment</i>	3A. Schwerpunkt Kosten	3B. Schwerpunkt Differenzierung

Quelle: adaptiert nach Porter 1990, 61 und Mintzberg et al. 1999, 125

Der Erfolg von Porters Modell der Wettbewerbsanalyse und Strategieentwicklung ist unbestritten. Seine Arbeiten haben nach wie vor großen Einfluss auf die Managementpraxis. Die weltgrößten Beratungsunternehmen haben seine Modelle in unzähligen Varianten weiterentwickelt. Dennoch ist die Schule der Wettbewerbspositionierung auch mit umfangreicher

Kritik konfrontiert. Die wichtigsten **Kritikpunkte** (adaptiert nach Mintzberg et al. 1999) richten sich vor allem auf die folgenden Aspekte:

- Die Spezialisierung auf nur eine Wettbewerbsstrategie kann rasch zu Inflexibilität führen. Der Trend zur flexiblen Spezialisierung (mass customization) hat dem Spezialisierungsimperativ in vielen Branchen seine Schärfe genommen. Es gibt zahlreiche, gut belegte empirische Beispiele für Unternehmen, deren Erfolg gerade darin begründet liegt, dass sie ein Mix aus Kostenführerschaft und Differenzierung gewählt haben.
- Der hohe Formalismus des Modells richtet die Aufmerksamkeit primär auf stabile, berechenbare Gegebenheiten des Marktes. Im Vordergrund stehen daher Strategien und Massnahmen zur Kostensenkung. In der Anwendung überwiegen quantitative Datenbanken, hochaggregierte Indikatoren (Benchmarking) und die Präferenz für etablierte (reife) Branchen. Überdies werden nicht-ökonomischen Umweltfaktoren („ausserhalb“ des Marktgeschehens) wie etwa der Politik oder der Forschung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Durch diese Ausrichtung ist der Ansatz insgesamt wenig sensibel für die unberechenbaren („weichen“), mindestens ebenso relevanten Wettbewerbsfaktoren.
- Der Hauptkritikpunkt liegt in der impliziten Trennung von Analyse und Handeln. Die Strategie wird eher als Position, denn als Perspektive gedacht. Dabei wird ausser acht gelassen, dass zahlreiche Innovationen und Markterfolge nicht deshalb erzielt werden, weil ihre Väter bzw. Mütter das tun, was nach gängiger oder Expertenmeinung richtig ist, sondern eben die festgelegten Spielregeln und Handlungsmuster durchbrechen.

Der Ansatz interorganisationaler Beziehungen

Im Unterschied zum Ressourcenabhängigkeitsansatz und zum unternehmensstrategischen Ansatz, die beide die Perspektive der einzelnen Organisation bewahren, entwickelt der Ansatz der interorganisationalen Beziehungen eine Perspektive, die es erlaubt, das Aktionszentrum von strategischen Bewegungen und organisationalen Prozessen auf einer **höheren Aggregationsebene kollektiver Handlungsmuster** zu verorten: Franchisingnetzwerke, Zulieferungsnetzwerke, industrielle Distrikte, regionale Netzwerke, Forschungsnetzwerke, Unternehmensverflechtungen, Kartelle etc. Die einzelne Organisation ist in der interorganisationalen Perspektive nicht mehr in der Rolle als zentraler Akteur sondern interessiert als Teil, als Mitglied oder Partner kollektiver Handlungsmuster. Astley und Fombrun (1983) haben dafür den Begriff der **kollektiven Strategie** geprägt, um die gemeinschaftliche Dimension der Strategieentwicklung durch mehrere Mitglieder eines Netzwerkes zu beschreiben. „Die rasante Ausweitung der Kooperationsbeziehungen hat zur Folge, dass die Strategieentwicklung die Grenzen der einzelnen Organisation sprengt und zu einem Gemeinschaftsprozess wird. Das Unternehmen entwickelt in einem Netzwerk von Beziehungen in Verhandlungen

mit seinen Partnern eine kollektive Strategie. Dieser Vorgang weist ... auch Planungs- und Positionierungskomponenten auf, doch ... spielen die Macht- und insbesondere die Verhandlungsaspekte hier eine zentrale Rolle“ (Mintzberg et al. 1999, 289).

Die verschiedenen Formen interorganisationaler Beziehungen sind letztendlich so vielfältig wie es verschiedene Formen von Organisationen gibt. Es existieren zahlreiche Versuche, die empirisch zu beobachtenden Formen interorganisationaler Beziehungen durch theoretische Konzeptualisierung zu systematisieren. Astley und Fombrun (1983) haben eine m.E. sehr brauchbare Orientierungshilfe entwickelt, mit der sie eine **Klassifizierung von Organisationskollektiven** nach den beiden folgenden Dimensionen vornehmen: 1) nach der Art bzw. Komplexität der Beziehungen der Organisationen zueinander, die ihrer Meinung nach in besonderem Maße von der Anzahl der in einem Organisationskollektiv operierenden Organisationen bestimmt wird, und 2) nach der Art der Interdependenz zwischen den Organisationen.

Die Anzahl der in einem Organisationskollektiv operierenden Organisationen bestimmt zugleich die **Art der Beziehungen** (oder auch: **Komplexität der Beziehungen**) zueinander. Je weniger Organisationen beteiligt sind, umso direkter sind die Beziehungen und die Kommunikation zwischen den Organisationen, das Kollektiv ist **überschaubarer**, die beteiligten Organisationen sind leichter identifizierbar, die Organisationen wissen explizit von der Existenz der anderen. Je größer dagegen die Anzahl der beteiligten Organisationen ist, umso indirekter werden die Beziehungen, denn es kann nicht mehr jede mit jeder Organisation kommunizieren. Das Organisationskollektiv wird für die einzelnen Organisationen **unüberschaubarer**, interaktive Kooperationsformen werden schwieriger. Seit dem Erscheinen der Arbeit von Astley und Fombrun Mitte der 80er Jahre hat sich durch die globale Anwendung der internet-basierten IK-Technologie in der Kommunikation zwischen den Organisationen allerdings viel verändert. Es sei dahingestellt, ob die Kommunikation dadurch wirklich erleichtert wurde, unbestritten ist dagegen die grundsätzlich begünstigende Wirkung der neuen IK-Techniken auf die Bildung und die Größe von Organisationskollektiven. Am Kern des hier postulierten Wirkungszusammenhang zwischen der Anzahl der Organisationen und der Qualität der Beziehungen im Organisationskollektiv hat sich m.E. dennoch wenig verändert: Je mehr Organisationen im Spiel, umso unüberschaubarer, komplexer und schwieriger wird die Kommunikation zwischen den im Kollektiv operierenden Organisationen.

Die zweite Dimension, die **Art der Interdependenz** (oder auch: **Qualität der Beziehungen**), unterscheidet **einander verstärkende (additive) Abhängigkeiten** und **einander ergänzende (komplementäre, symbiotische) Abhängigkeiten** im Organisationsverbund. Ähnlich wie in der Tierwelt kooperieren im ersten Fall „artgleiche“ Organisationen, um ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen, während im zweiten Fall „artverschiedene“ Organisationen ihre komplementären Bedürfnisse bzw. Fähigkeiten nutzen, um gemeinsam stärker zu sein. Typisch für den ersten Fall sind horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen derselben Branche oder derselben Wertschöpfungsstufe. Typisch für den zweiten Fall sind vertika-

le und laterale Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Branchen und Wert-schöpfungsstufen oder zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen (z.B. public private partnerships).

Aufbauend auf diesen beiden Dimensionen haben Astley und Fombrun (1983) eine **Matrix mit vier idealtypischen Organisationskollektiven** entwickelt. In jedem dieser vier Felder sind spezifische gemeinsame Struktur- und Handlungsmuster anzutreffen, die sowohl in e-mergenter Weise (bottom-up) als auch in geplanter Weise (top-down) entstehen.

Darstellung 5: Die 4-Felder-Matrix zur Klassifizierung von Organisationskollektiven

		QUALITÄT DER BEZIEHUNGEN (VIELFALT)	
		<i>additiv</i>	<i>komplementär symbiotisch</i>
KOMPLEXITÄT DER BEZIEHUNGEN	<i>viele Organisationen, schwer überschaubar, indirekte Kommunikation</i>	<i>gleichartige Organisationen</i> Agglomerate Kollektive Einkaufsgemeinschaften Angebotsgruppen Interessensverbände	<i>verschiedene Organisationen</i> Organische Kollektive (Netzwerke) regionale Netzwerke (Cluster) Projektnetzwerke vertikale Netzwerke (z.B. Keiret-su)
	<i>wenige Organisationen, leicht überschaubar, direkte Kommunikation,</i>	Konföderierte Kollektive Absprachen Kartelle strategische Allianzen	Konjugate Kollektive (Systempartnerschaften) Co-Branding Qualitätssicherungsprozesse (Supply Chain Management) Zuliefer“netzwerke“ Planungsverbünde

Quelle: adaptiert nach Astley und Fombrun 1983 in Schreyögg 1999, 382

Konföderierte Organisationskollektive setzen sich aus wenigen gleichartigen Organisations-
 onen zusammen. Solche interorganisationale Strategien entstehen beispielsweise, wenn
 Unternehmen, die normalerweise im Wettbewerb zueinander stehen, sich zum Zwecke der
 gemeinsamen Interessenssicherung in bestimmten Feldern kooperieren. Solche Kooperatio-
 nen sind meist informal organisiert. Dazu gehören beispielsweise geheime bzw. unerlaubte
 Absprachen (Kollusion) oder die informelle Preisführerschaft eines Unternehmens, der sich
 dann andere anschließen. Die Einhaltung der gemeinsamen Strategie wird im wesentlichen
 durch soziale Kontrolle sichergestellt. Sie sind meist labil und temporär. Häufig bedeuten sie
 die Vorstufe von Übernahmen oder Fusionen. Sie können aber auch stabil und quasi-
 institutionalisiert sein, wie etwa der ehemalige Lombard-Klub der österreichischen Gross-
 banksen oder die Absprachepraktiken in der Bauwirtschaft.

Agglomerate Organisationskollektive setzen sich aus vielen gleichartigen Organisationen zusammen. Sie sind häufig anzutreffen, wenn sich einander konkurrierende Unternehmen in einem untereinander unüberschaubaren Leistungsfeld befinden und eine direkte Zusammenarbeit erschwert ist. Typische Beispiele sind die Bildung von Einkaufsgemeinschaften, Vermarktungsgemeinschaften (Franchising-Kooperationen im Bekleidungsfachhandel, Erzeugergemeinschaften in der Landwirtschaft) oder Interessensverbände. Die Ziele können in der Verringerung von Beschaffungskosten, in der Verringerung von Vermarktungskosten, in der Beeinflussung der Gesetzgebung (Lobbying) oder in der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit liegen. Die Spielregeln und die Kontrolle sind meist deutlich formalisierter organisiert als in konförderierten Kollektiven, werden zentral überwacht und erfordern eine gemeinsame Administration. Agglomerate Organisationskollektive haben daher meist auch eine formale Führungsorganisation, die mit der Führungsorganisation der Mitgliederorganisationen institutionell und personell verbunden ist.

Konjugate Organisationskollektive liegen vor, wenn wenige Organisationen verschiedener Kontexte, die in einem direkten komplementären Verhältnis zueinander stehen, kooperieren. An die Stelle der Intra-Branchen-Perspektive tritt hier eine Inter-Branche-Perspektive. Bekannte Beispiele für konjugate Kollektive sind sogenannte Systempartnerschaften zwischen Zuliefer-, Abnehmer- und Vertriebsunternehmen. Dazu zählen beispielsweise die großen vertikalen Kooperationen in der Automobilindustrie (meist als Unternehmensnetzwerke bezeichnet) oder die Vertragslandwirtschaft. Konjugate Kooperationsformen sind meist vertraglich abgesichert und unterliegen damit einer rechtlichen Kontrolle. Dennoch beinhalten sie immer auch eine starke informelle Komponente.

Organische Organisationskollektive bestehen aus einer großen Anzahl verschiedener Organisationen, die auf unüberschaubar vielen Wegen miteinander verbunden sind (symbiotische Interdependenzen). Die involvierten Organisationen sind funktional differenziert und komplementär aufeinander bezogen. Solche organische Organisationsverbände werden regelmäßig als Netzwerke bezeichnet. Bekannte Beispiele dafür sind die Projektnetzwerke in der Film- und Unterhaltungsindustrie, die regionalen Netzwerke (Cluster) oder die internationalen Netzwerke im Anlagenbau. Der Netzwerkbegriff wird zwar meist auch für die Beschreibung der anderen hier genannten interorganisationalen Kooperationsformen verwendet, aber „die theoretische Besonderheit von Netzwerken liegt insbesondere darin, dass sie komplex, d.h. nicht vollständig durchdringbar sind, ... dennoch kollektive Strategien entwickeln – wenn auch meist auf emergentem Wege. Es handelt sich um polyzentrische, nur lose untereinander gekoppelte Systeme, die zwar füreinander Umwelt sind, aber eben doch in sehr viel überschaubarerer Weise als dies bei generellen (externen) Umwelten der Fall ist. Netzwerke sind also locker verknüpfte Handlungskollektive, die sich gemeinsam von der Umwelt abgrenzen“ (Schreyögg 1999, 386f). Ein weiteres wesentliches Merkmal von organischen Organisationskollektiven liegt m.E. darin, dass hier den qualitäts- und innovationsbezogenen

Synergievorteilen (economies of scope) gegenüber den rein kostenorientierten Synergievorteilen (economies of scale) ein größerer Stellenwert eingeräumt wird.

Gleichgültig welches Organisationskollektiv man betrachtet, interorganisationale Beziehungen entstehen durch **Kommunikation zwischen den Organisationen**. Entscheidungen werden nicht länger nur in der einzelnen Organisation sondern innerhalb des Organisationsverbundes getroffen. Aus der Perspektive der Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt entsteht eine neue Ebene, „**eine Art Zwischeninstanz**“ (Schreyögg 1999, 391) . Die interorganisationale Beziehung konstituiert ein weiteres soziales und damit sich selbst organisierendes System mit seinen eigenen Kommunikations- und Entscheidungsmustern. Organisationskollektive sind durch eine gemeinsame Handlungslogik gekennzeichnet. Im Hinblick auf die Gestaltung dieser Kollektive stellt sich daher die Organisationsfrage von neuem – und zwar sowohl hinsichtlich der Struktur als auch hinsichtlich des Prozesses der interorganisationalen Beziehungen. Die kollektive Handlungslogik bedeutet für die einzelne Organisation wiederum ein stärker verbindlicheres Interaktionsmuster gegenüber den anderen Organisationen im gemeinsamen Verbund. Im Vergleich zu den beiden anderen Umweltinteraktionsansätzen (Ressourcenabhängigkeitsansatz, unternehmensstrategischer Ansatz) stellt der Ansatz der interorganisationalen Beziehungen somit eine engere Bindung der einzelnen Organisation an ihre Umwelt her. Denn über die Vereinbarungen der beteiligten Organisationen erhalten die im Verlaufe der Zeit herausgebildeten Handlungsmuster normativen Charakter. Die Handlungsmuster werden zu „sozialen Erwartungsstrukturen, die für jede Organisation aus den Ansprüchen der jeweils anderen erwachsen und für jede Organisation einen Erfüllungsstandard mitdefinieren. Diese normative Verzahnung bewirkt im Endeffekt, dass das interorganisationale Kollektiv als Einheit handelt und gemeinsame Entscheidungen in der Verfolgung übergreifender – interorganisationaler Interessen getroffen werden“ (Schreyögg 1999, 392). Zwischen der deterministischen, reaktiven Anpassung an eine übermächtige Umwelt und der strategischen Vereinnahmung einer unterlegenen Umwelt eröffnet die Bildung von Organisationskollektiven eine weitere Alternative, den Umweltbezug zu bewältigen. Man könnte sie deshalb auch als **Umwelt-Komplexitätsreduktions-Gemeinschaften** bezeichnen. Die Komplexität bzw. Unsicherheit der Umwelt wird dabei auf zweierlei Weise verringert. Zum einen werden die Partner im Verbund berechenbarer, transparenter und vertrauter. Gleichzeitig wird durch die Arbeitsteilung im Verbund die Umwelt insgesamt berechenbarer und einfacher zu bewältigen. Damit dies gelingt, braucht es jedoch beträchtliche Organisationsleistungen.

Aus der Perspektive der einzelnen Organisation auf das Thema des interorganisationalen Netzwerkes werden zwei Aspekte deutlich, die mir besonders erwähnenswert erscheinen. Erstens zeigt sich, dass sich die relevante Umwelt von Organisationen im wesentlichen wiederum in Form von Organisationen manifestiert. Unabhängig davon, ob ein deterministischer oder ein interaktionsbezogener Ansatz gewählt wird, die einzelne Organisation hat es in ihrer passiven Anpassung und/oder proaktiven Gestaltung hauptsächlich mit anderen Organisati-

onen zu tun: Kunden, Konkurrenten, Zulieferer, Banken, Versicherungen, Berater, Rechtsanwälte, Sponsoren, Behörden, Gerichte, Medien, Technologiezentren, Interessensverbände, Parteien usw. Die relevante Umwelt der Organisation stellt sich als ein äußerst lebendiger sozialer Raum dar, in dem sich zahlreiche andere Organisationen mit unterschiedlichen Beziehungsintensitäten, Einflussmöglichkeiten und Handlungsoptionen in Bezug auf die eigene Organisation bewegen. Von hier aus ist es nur ein kleiner Schritt zur Kooperation. Die Unternehmensentwicklung in den meisten Branchen ist so anspruchsvoll geworden, dass kaum eine Organisation noch darum herumkommt, in der einen oder anderen Form mit anderen Organisationen zu kooperieren. Die Fähigkeit zur Kooperation und zur Vernetzung wird selbst zur Kernkompetenz.

Zweitens zeigt sich, dass sich für die Gestaltung von interorganisationalen Beziehungen eine beinahe „unendliche“ Vielfalt kollektiver Handlungsmöglichkeiten eröffnet, von eher lockeren bis stabileren Verbundmodellen. Die praktische Vielfalt und der Einfallsreichtum, mit dem die unterschiedlichsten Formen der Zusammenarbeit experimentiert und entwickelt werden, kann durch einen pauschalen Netzwerkbegriff alleine nicht ausreichend beschrieben werden. Das von Astley und Fombrun entwickelte Modell zur Klassifizierung von Organisationskollektiven unterstreicht die Zweckmäßigkeit, den Netzwerkbegriff selektiver anzuwenden. Der Fokus der folgenden Ausführungen soll daher auf die in diesem Sinn skizzierten organischen Organisationsverbände gerichtet werden, wobei die Unterscheidung zu den alternativen Verbundformen selbstverständlich eher fließend als eindeutig zu verstehen ist. In einer Erweiterung dieses Ansatzes handelt es sich um Organisationskollektive, die aus einer größeren Anzahl verschiedenartiger Organisationen bestehen, die auf unüberschaubar vielen Wegen miteinander verbunden sind und dabei ihre Eigenständigkeit bewahren. Die involvierten Organisationen sind funktional differenziert und komplementär aufeinander bezogen. Die beteiligten Organisationen sind nur partiell miteinander verbunden, d.h. ihre Zusammenarbeit bezieht sich nicht auf die gesamten Organisationen, sondern nur auf bestimmte Teile, die für die netzwerkrelevanten Prozesse der Leistungserstellung erforderlich sind. Es handelt sich um untereinander nur lose gekoppelte soziale Systeme. Die wesentlichen Merkmale von interorganisationalen Netzwerken können somit folgendermaßen zusammengefasst werden:

- **viele** Organisationen
- **eigenständige** Organisationen (die unternehmerische Selbständigkeit der Partner bleibt erhalten)
- **verschiedenartige** Organisationen
- **komplementäre** Beziehungen
- **komplexe** Beziehungen
- **lose** Koppelung
- **partielle** Koppelung (die Zusammenarbeit betrifft nicht die gesamte Organisation, sondern nur bestimmte Teile einer Prozesskette)

Eine weitere Möglichkeit, die Vielfalt von Netzwerkformen übersichtlich darzustellen besteht darin, Netzwerktypologien anhand praktikabler, empirisch beobachtbarer Unterscheidungsmerkmale zu entwickeln. Dieser Zugang ist in der einschlägigen Literatur sehr gebräuchlich. In Kapitel 2.3 wird daraus – ohne Anspruch auf Vollständigkeit - eine Auswahl der bekanntesten Unterscheidungsmerkmale abgeleitet. Zuvor erfolgt in dem nun folgenden Kapitel 2.2 noch ein Überblick über weitere wichtige theoretische Beiträge zum Thema interorganisationaler Netzwerke.

2.2 Weitere Netzwerkansätze in der Theorie

Das folgende Kapitel versucht, einen Überblick über die m.E. wichtigsten theoretischen Konzepte in der allgemeinen Netzwerkdebatte zu geben, soweit sie ebenfalls einen Bezug zum Thema der Vernetzung zwischen Organisationen enthalten. Neben dem in Kapitel 2.1.2 bereits dargestellten organisationstheoretischen Ansatz der interorganisationalen Beziehungen handelt es sich dabei um die entsprechenden Beiträge des Transaktionskostenansatzes, des Governance-Ansatzes der Politikwissenschaft, des methodischen Netzwerkansatzes in der Soziologie, des strukturationstheoretischen Ansatzes und des systemtheoretischen Ansatzes.² Die genannten Konzepte behandeln allgemeine und spezielle Netzwerkphänomene aus jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln: Netzwerke als Form ökonomisch effizienter Koordination, als Verhandlungssysteme, als Beziehungsmuster, als Tauschsysteme und als Modelle selbstreferentieller sozialer Systeme. Die einzelnen Konzepte gehen dabei meist von bestimmten Netzwerktypen bzw. Netzwerkpopulationen aus und fokussieren auf die jeweils spezifischen Eigenschaften, Entstehungs- und Reproduktionszusammenhänge. In ihrer Gesamtheit decken die verschiedenen Konzepte zahlreiche wesentliche Aspekte und Merkmale von interorganisationalen Netzwerken ab. Die verschiedenen Ansätze scheinen sich im Laufe der theoretischen Auseinandersetzungen untereinander sogar deutlich angenähert und gegenseitig befruchtet zu haben. Klare Trennungen zwischen den einzelnen Ansätzen sind oft nicht mehr möglich. Die einschlägige Literatur ist durch ihre interdisziplinären Zugänge gekennzeichnet.

Der Ansatz der Transaktionskostentheorie: Netzwerke als Koordinationsform

Aus der Sicht der Transaktionskostentheorie liegt eine grundlegende Herausforderung der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten in der ungleichen Verteilung der Ressource Informa-

² Ausführliche Darstellungen der genannten und mit ihnen verwandten theoretisch-konzeptionellen Zugänge sowie die kritische Würdigung ihrer Beziehungen zueinander finden sich z.B. in Fleisch (2001), Jansen (2001, 2002), Kappelhoff (2000), Sydow (1999) sowie Sydow und Windeler (2000).

tion und in der Aufwendigkeit der Informationsbeschaffung. Dies hat nicht zuletzt mit den begrenzten zeitlichen und kognitiven Fähigkeiten des Menschen zu tun, Informationen zu sammeln, zu speichern und zu verarbeiten. Die Kosten, die bei der Erstellung einer Koordinationsleistung entstehen, werden als Transaktionskosten bzw. Koordinationskosten bezeichnet. Dazu zählen Anbahnungskosten (Informationssuche, Informationsbeschaffung), Vereinbarungskosten (Verhandlungen, Vertragsformulierungen, Einigung), Kontrollkosten (Sicherung von Qualitäts-, Termin- und Mengenvereinbarungen) und laufende Anpassungskosten. Die betroffenen Akteure sind bestrebt, die beim Austausch von Gütern und Dienstleistungen anfallenden Informations- und Kommunikationskosten zu minimieren. Die heute große Bedeutung der Transaktionskosten bei der Koordination gesellschaftlicher Aktivitäten ist unbestritten. Schätzungen für die USA gehen davon aus, dass bereits über die Hälfte des jährlichen Volkseinkommens durch Transaktionsleistungen erwirtschaftet wird. Der größte Teil des Volkseinkommens wird also für die Bewältigung von Koordination erbracht (Picot 1996), was die enorme gesellschaftliche Bedeutung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien unterstreicht.

Bereits in den 30er-Jahren hatte Coase als erster den Zusammenhang zwischen Transaktionskosten und Organisationsform erkannt, indem er die Frage stellte, warum es überhaupt Unternehmen gibt? Coase (1937) wies darauf hin, dass bestimmte Transaktionen durch die Koordinationsform des Marktes mit geringeren Transaktionskosten bewältigt werden können, während unter anderen Bedingungen die Firma als hierarchische Koordinationsform die kostengünstigere Alternative darstellt. Als in den 70er-Jahren mit den beiden Ölpreissprüngen die ewige Diskussion der Ökonomen um Marktversagen oder Staatsversagen einen neuen Höhepunkt erreichte, hat Williamson (1979) diesen Gedanken wieder aufgegriffen, und daraus eine allgemeine Transaktionskosten-Ökonomie abgeleitet, bei der er zwischen den beiden idealtypischen Koordinationsmechanismen des Marktes und der Hierarchie die Hybridform des „relational contracting“ positionierte, bei der sich die Parteien zu kooperativen Verhalten und nachträglicher Vertragsanpassung unter Wahrung von Fairnessstandards verpflichten. Die verschiedenen Formen der Koordination von Handlungen bezeichnet er als sogenannte Governanceformen. Später hat Powell (1990) mit seinem berühmten Aufsatz „Neither market nor hierarchy: network forms of organizations“ den Raum zwischen den Koordinationsformen des Marktes und der Hierarchie mit dem Begriff des Netzwerks besetzt. Powell plädierte für eine eigenständige theoretische Stellung der idealtypischen Form der Netzwerkkoordination und begründete sie mit bestimmten Umweltbedingungen (z.B. Situationen mit hohem Innovationsdruck und Risikopotenzial, prekäre soziale Arrangements), unter denen Netzwerke als Koordinationsmechanismen (reziproke Kooperation, vertrauensbasierte Beziehungen) vergleichsweise geeignetere Organisationsformen darstellen. Kappelhoff (2000, 30) weist auf die Nähe zum kontingenztheoretischen Argument hin, „das Umweltbedingungen und Koordinationsformen durch Effizienzthesen miteinander verbindet“ und warnt vor einem Netzwerkideal, das die pauschale Lösung der Steuerungsprobleme von Organisationen in sich schnell verändernden, komplexen Umwelten verspricht. Neben den

Möglichkeiten des Markt- und Staatsversagens ist auch die Möglichkeit des Netzwerkversagens (z.B. durch die Emergenz von Hierarchie, externe Übernahmen, exzessive Fragmentierung etc.) in Rechnung zu stellen.

In der Denktradition des Transaktionskostenansatzes, der ein wesentliches Element der sogenannten Neuen Institutionellen Ökonomik darstellt, werden interorganisationale Netzwerke als eigenständige Koordinationsform im Spannungsfeld von Markt und Hierarchie angesiedelt. Netzwerke werden hier im Unterschied zu der sozialen Form des Netzwerkes ganz allgemein als eine besondere Art der Koordination zwischen Markt bzw. Markttransaktionen und Hierarchie bzw. hierarchisch geregelten Interaktionen definiert. Markt und Hierarchie stellen die beiden idealtypischen Pole des Kontinuums möglicher Koordinationsformen dar. Zwischen diesen beiden Polen gibt es einen breiten Raum („swollen middle“) für zahlreiche Variationen der Koordinationsform des Netzwerkes. „Unter dem Begriff Netzwerk lassen sich all jene Austauschbeziehungen zusammenfassen, in denen mehr als nur zwei Parteien enger als im marktförmigen Tausch und lockerer als in hierarchischer Transaktion miteinander verbunden sind“ (Semlinger 1999, 67). Die drei Hauptformen stellen also nur besonders markante Kondensierungen im Kontext einer Fülle möglicher Muster der Koordination dar: „Markets, hierarchies, and networks are pieces of a larger puzzle that is the economy“ (Powell 1990). Immer mehr Autoren (z.B. Willke 1995, Castells 2001) sehen in der Koordinationsform des Netzwerkes die neue Basis der künftigen Gesellschaft, in der das Steuerungsmedium des Wissens gegenüber den beiden klassischen Steuerungsmedien Macht (Hierarchie) und Geld (Markt) kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

Darstellung 6: Unterscheidungsmerkmale der drei Koordinationsformen Markt, Hierarchie und Netzwerk

	MARKT	NETZWERK	HIERARCHIE
Unterscheidungsmerkmale:			
<i>Leitdifferenz</i>	<i>Preise</i>	<i>Beziehungen</i>	<i>Positionen (Stellung in der Hierarchie)</i>
<i>Regelung der Zusammenarbeit (normative Basis)</i>	<i>Eigentumsrechte (Verträge)</i>	<i>Vertrauen, Verlässlichkeit</i>	<i>Weisungsrechte</i>
<i>Steuerungsmedium</i>	<i>Geld</i>	<i>Wissen</i>	<i>Macht</i>
<i>Konfliktbewältigung</i>	<i>Aushandeln bzw. Schlichtung durch Externe</i>	<i>Wahrung von Vertrauen und Reputation</i>	<i>Überwachung und Verfügung</i>
<i>Beziehung der Akteure</i>	<i>unabhängig</i>	<i>wechselseitig abhängig</i>	<i>einseitig abhängig</i>
<i>Flexibilität</i>	<i>hoch</i>	<i>mittel</i>	<i>gering nach innen, hoch nach aussen</i>
<i>Kohärenz (Zielgerichtetheit)</i>	<i>niedrig</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>
<i>Modus der Evolution</i>	<i>Wettbewerb um Präferen-</i>	<i>Wettbewerb um Geschwin-</i>	<i>Wettbewerb um Program-</i>

	zen	digkeit	me
--	-----	---------	----

Quelle: adaptiert nach Powell 1990, 300, 324ff, Sydow 1992, 98ff und Willke 1995, 137

Die Diskussion über die verschiedenen Koordinationsformen macht zugleich die **Unterschiede zwischen einfacher Lieferbeziehung, Kooperation und Netzwerk** deutlich. **Die bloße Aufsummierung von Lieferbeziehungen ist weder Kooperation noch Netzwerk. Lieferbeziehungen finden ausschließlich in der Koordinationsform des Marktes statt.** Eine Lieferbeziehung stellt einen Tausch von Produkten oder Dienstleistungen gegen Geld dar, an der im Regelfall zwei Akteure beteiligt sind und die über externe Spielregeln (Rechtsordnung) reguliert und notfalls eingeklagt werden kann.

Im Gegensatz dazu sind in Kooperationen und Netzwerken mehrere Partner involviert, die ihre Beziehungen überdies durch andere Formen der Zielerreichung und Konfliktregelung gestalten. **Der Bogen möglicher Kooperationsformen spannt sich sehr weit - von losen Partnerschaften bis zur Fusion** (vgl. Balling 1998). Typische Merkmale von Kooperationen sind über den Tausch von Leistung gegen Leistung hinaus die gemeinsame, überschaubare Zielsetzung (z.B. Produktentwicklung, Marketing etc.) und gemeinsame Spielregeln. Im Unterschied zum Netzwerk ist das Beziehungsgeflecht und die Kommunikation jedoch überschaubar. Bei Wegfall eines Partners endet die Kooperation.

Kooperationen bilden den Nährboden für Netzwerke. **Kooperationen konstituieren Netzwerke.** Im Zusammenhang von Netzwerken wird daher stets auch von Kooperation gesprochen, denn ohne Kooperation ist Vernetzung nicht möglich. Kooperationen ermöglichen es den Partnern, die Wechselseitigkeit der Beziehungen (Reziprozität) in einem überschaubaren Rahmen zu praktizieren. Erst durch die Verdichtung mehrerer Kooperationen (auch: Mikronetzwerke), die sich wechselseitig ergänzen, entstehen interorganisationale Netzwerke. Der Begriff der Kooperation hat insofern immer auch eine doppelte Bedeutung. Kooperation meint sowohl eine bestimmte Interaktionsform zwischen den Kooperationspartnern als auch die strukturelle Dimension des Kooperationsverbundes. Die Leistungsverflechtungen im Netzwerk werden selbst bei hoher formaler (vertraglicher) Regulierung primär über die Qualität der Beziehungen geregelt. Die Leistungen der Partner können in der Regel nicht eingeklagt werden. Als einzige Sanktionsmöglichkeit steht meist nur der Ausschluss bzw. Austritt aus dem gemeinsamen Verbund zur Verfügung. Ein wesentlicher Unterschied besteht weiters darin, dass das Netzwerk bei Verlust eines Partners weiter besteht.

Der Governance-Ansatz: Netzwerke als Verhandlungssysteme

Ähnlich wie beim Transaktionskostenansatz steht auch im Ansatz der Governance-Theorie die Frage der Steuerungs- und Koordinationsqualitäten von Netzwerken im Vergleich zu an-

deren Koordinationsformen im Vordergrund des Interesses. Im Unterschied zur Transaktionskostentheorie werden hier jedoch nicht alleine ökonomische Effizienzkriterien für die Entstehung und den Erfolg von Netzwerken unterstellt, sondern auch die Erfolgsgeschichte und die Erfolgserwartungen der involvierten Akteure und Institutionen in ihrem Kooperationsverhalten (economies of network) mitberücksichtigt. Das Hauptinteresse gilt sogenannten Policy-Netzwerke oder interorganisationalen Verhandlungssystemen. Es handelt sich dabei um ebenfalls hybride Konstellationen von öffentlichen und privaten Akteuren, die durch **dezentrale Kontextsteuerung** (Willke 1994) die Koordination innerhalb eines bestimmten Politikfeldes bzw. Gesellschaftsbereiches (mit)tragen. Von Policy-Netzwerken ist vor allem dann die Rede, wenn es um die Bearbeitung komplexer Aufgaben im Zusammenwirken von regionalen und nationalen Gebietskörperschaften, großen Interessensvereinigungen und grenzüberschreitend agierenden Wirtschaftsunternehmen geht. Umfangreiche Untersuchungen über die Entstehungszusammenhänge und die Wirkungsweise solcher Netzwerkkonstellationen wurden beispielsweise für die Verhandlungsprozesse zwischen staatlichen Akteuren und betroffenen Interessensgruppen bei der Gestaltung und Implementierung von Umweltrecht durchgeführt.

Das Konzept der Policy-Netzwerke (Mayntz 1993, Scharpf 1996, Teubner 1996) geht davon aus, dass die traditionelle Differenzierung von Staat und Gesellschaft bzw. von Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt obsolet geworden ist. Die wachsende Globalisierung und funktionale Differenzierung der Gesellschaft erfordern ein neues Steuerungsverständnis für die Bewältigung gesellschaftlicher Aufgabenstellungen, das darauf aufbaut, dass politische Entscheidungen in einem Prozess entstehen, in dem eine Vielzahl von sowohl öffentlichen als auch privaten Akteuren eingebunden sind. Der Ansatz geht von der zunehmenden funktionalen Differenzierung der Gesellschaft („gesellschaftliche Modernisierung“) aus, die in Organisationen und autonomen Subsystemen institutionalisiert und durch die neue Steuerungsform der Netzwerksteuerung gekennzeichnet ist. Solche Policy-Netzwerke oder interorganisationalen Verhandlungssysteme verbinden die Merkmale des Marktes (autonome, interdependente Akteure) mit den Merkmalen der Hierarchie (Fähigkeit zur gemeinsamen Zielverfolgung). Ähnlich wie der Sozialisierung des Individuums durch die Organisation werden solchen Netzwerken quasi sozialisierende Wirkungen auf die beteiligten Organisationen zugesprochen. Den „korporativen“ Akteuren werde in Netzwerken die Fähigkeit abverlangt, ohne Zwang verantwortungsbewusst und das Ganze reflektierend zu handeln. Dieses Potenzial zur freiwilligen und bewussten kollektiven Aktion autonomer, differenzierter Akteure macht die Netzwerksteuerung gegenüber anderen Governanceformen überlegen. Sie ist potentiell in der Lage, die Dysfunktionalitäten von Hierarchie (Unterwerfung, moral hazard) und Markt (negative Externalitäten) zu überwinden (Jansen 2001).

Der methodische Netzwerkansatz: Netzwerke als Beziehungsmuster

In der empirischen Sozialforschung hat sich schon seit den 30er-Jahren eine Teildisziplin entwickelt, die ein streng formales Konzept von Netzwerken verfolgt. Danach ist ein soziales Netzwerk definiert als eine Menge sozialer **Akteure** und den zwischen diesen Akteuren bestehenden sozialen **Beziehungen**. Oder noch allgemeiner sind Netzwerke „eine abgrenzbare Menge von **Knoten** (Elementen) und der Menge der zwischen ihnen hergestellten **Verbindungen**“, wobei die Knoten von Netzwerken nicht unbedingt Akteure sein müssen, sondern auch Ereignisse oder Kommunikationen sein können (Jansen 1999). Netzwerkanalysen setzen meist auf drei verschiedenen Ebenen an: das Netzwerk der Knoten (Akteursebene), das Netzwerk der Verbindungen (Beziehungsebene) und das Akteur-Beziehungen-Interface, die in Form von Matrizen quantifiziert werden können. In der empirischen Forschungspraxis hat sich eine **großes Spektrum unterschiedlicher Analyseverfahren** herausgebildet, um damit die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Strukturtypen, zwischen kollektiven und individuellen Netzwerkerträgen, die Voraussetzungen für die Entstehung und die Gestaltung verschiedener Strukturtypen usw. beschreibbar zu machen.

Der methodische Vorteil des Ansatzes liegt darin, dass damit praktisch jede Art von netzwerkartigen Beziehungen behandelt werden kann. Die große Fülle an empirischen Untersuchungen beinhaltet beispielsweise die informellen Beziehungen in Arbeitsgruppen, die Soziometrie in Kleingruppen und Schulklassen, die Bedeutung von persönlichen Netzwerken für politische Wahlen, Politikfeldanalysen, familiäre Netzwerke, Netzwerke in Gemeinden, Netzwerke in der Forschung, Newsgroups im Internet, Unternehmens- und Branchennetzwerke u.v.m. Sind die Akteure Organisationen, handelt es sich um ein interorganisationales Netzwerk. Der formale Netzwerkansatz wird häufig in sozialanthropologischen und institutionalistischen Untersuchungen angewandt. Häufig ist auch die Verknüpfung des formalen Netzwerkansatz mit dem allgemeinen Gleichgewichtsmodell der neoklassischen Ökonomie, bei der netzwerkartige Tauschsysteme als lineare Gleichgewichtssysteme modelliert werden. Die Kritik an diesem Zugang richtet sich an der einseitig rationalistischen Ausrichtung am Modell des Homo Oeconomicus sowie seiner Verengung auf eindeutig definierbare Gleichgewichtszustände.

Der Ansatz der soziologischen Tauschtheorie: Netzwerke als Tauschsysteme

Der Ansatz der soziologischen Tauschtheorie steht in enger Verwandtschaft mit der methodischen Netzwerkanalyse. Beide Ansätze fokussieren auf die sozialen Beziehungen in Netzwerken, die einerseits streng formal mit Hilfe netzwerkanalytischer Modelle analysiert und andererseits tauschtheoretisch interpretiert werden. „Dabei kann die Tauschbeziehung einmal als emergentes Resultat der interessensgeleiteten Handlungen der beteiligten Akteure betrachtet und zum anderen als durch einen systemweiten Tauschzusammenhang konstituiert verstanden werden. In dem Konzept des Tauschsystems verbinden sich daher die komplementären Sichtweisen der Emergenz von unten und der Konstitution von oben“ (Kappel-

hoff 2000, 42). Der tauschsystemische Ansatz betrachtet die ein soziales Netzwerk konstituierenden Beziehungen abstrakt als Tauschbeziehungen. Im Mittelpunkt des theoretischen Interesses stehen aber nicht die Tauschhandlungen, sondern die **Tauschbeziehungen**, die sich daraus ergebenden materiellen und immateriellen **Ressourcenflüsse** und die diese auf der symbolischen Ebene steuernden **Tauschnormen** und **Tauschsolidaritäten**. Der Ansatz vereint somit rationalistische, verhaltenstheoretische und symbolisch-interaktionistische Theorieelemente, ist weiters stark von den strukturalistischen und ethnologischen Untersuchungen von Verwandtschaftssystemen beeinflusst und wird auch als strukturationstheoretischer Ansatz bezeichnet.

Der tauschsystemische Ansatz geht davon aus, dass in einem sozialen Netzwerk jede einfache (bilaterale) Tauschbeziehung stets vor dem Hintergrund eines Netzwerks von Tauschbeziehungen geschieht. Voneinander isolierte Tauschbeziehungen ergeben noch kein Netzwerk. Erst die Abhängigkeit der Transaktionen in einer Beziehung von den Transaktionen in anderen Beziehungen des Netzwerks induziert weitreichende indirekte Interdependenzen und eine netzwerkweite systemische Verbundenheit. Die **systemische Verbundenheit von Tauschbeziehungen** rückt deshalb in den Vordergrund der empirischen und theoretischen Betrachtungen. Je nach Art der Verbundenheit der Tauschbeziehungen und der strukturellen Form des Netzwerkes ergibt sich eine jeweils spezifische, die einzelnen Tauschbeziehungen übergreifende **systemische Tauschlogik**.

Ein weiteres Merkmal des Ansatzes ist seine Definition von Tauschbeziehungen als Beziehungen **antagonistischer Kooperation**, d.h. dass neben dem gemeinsamen Interesse an einer für beide Seiten vorteilhaften Kooperation stets auch ein Interesse an einer einseitigen Vorteilnahme auf Kosten des Tauschpartners in Rechnung gestellt werden muss. Der tauschsystemische Ansatz vereint damit die opportunistische Grundhaltung des Transaktionskostenkalküls mit der solidarischen Orientierung des Governance-Modells. Die spezifische Mischung dieser beiden Tauschlogiken hängt aber nicht nur von den tauschimmanenten Faktoren wie etwa der Vertrauensbasis zwischen Tauschpartnern oder der zeitlichen Perspektive der Tauschbeziehung ab, sondern auch von der Positionierung im Netzwerk der Tauschbeziehungen und der systemweiten Regelung des Tausches durch Reziprozitäts-, Solidaritäts- sowie Identifikationsregeln im Sinne einer Identifikation mit dem Netzwerk als einem sozialen System höherer Ordnung ("Koevolution von Netzwerkstruktur und Tauschmoralität"). Einen besonderen Stellenwert erhält in diesem Zusammenhang der Faktor des sogenannten **Systemvertrauens** (vgl. dazu auch Luhmann 1968), das als konstitutives Merkmal interorganisationaler Netzwerke gilt. Damit ist das Vertrauen in die Funktionsweise des Gesamtsystems gemeint. Durch Ausdifferenzierung und Institutionalisierung des Netzwerksystems kann das zunächst an konkrete positive Erfahrungen und Personen gebundene Vertrauen zu Systemvertrauen werden und damit Wissensdefizite, Raum und Zeit überbrücken. Systemvertrauen, auch als "impersonal trust" bezeichnet, begünstigt die spontane Entstehung vertrauensvoller Tauschbeziehungen – und zwar auch dann, wenn es aus rationalis-

tischer Sicht keinerlei Gründe für die Emergenz solcher Vertrauensvorschüsse gibt. Auf der Basis des Systemvertrauens kann das Netzwerk somit seine Solidaritätsgrundlage laufend reproduzieren. Netzwerksysteme werden somit, wie auch andere soziale Systeme, in ihrer Entwicklung gleichzeitig von ihrer endogenen Dynamik und die Anpassung an die sich verändernden Umweltbedingungen vorangetrieben. Es sind komplexe adaptive Ungleichgewichtssysteme, die einer nichtlinearen Dynamik folgen (Kappelhoff 2000).

Auf der Grundlage des tauschsystemischen Ansatzes werden schon seit den 60er Jahren empirische Untersuchungen in allen Gesellschaftsbereichen durchgeführt. Besonders bekannt wurden die vergleichenden strukturellen Analysen der Eigentümer-, Kapital- und Personalverflechtungen nationaler Ökonomien wie z.B. der japanischen familienbasierten *Kaibatsu* bzw. bankenzentrierten *Keiretsu* oder der gesamtwirtschaftlichen Verflechtungen einzelner Wirtschaftsbranchen (teilweise mit Unterstützung von makroökonomischen Input-Output-Modellen) wie z.B. der Großbankenlandschaft in Deutschland sowie von Non-Profit-Organisationsnetzwerken, Gemeinde- und Regionalnetzwerken oder immer häufiger auch von Unternehmensnetzwerken. Eine Sonderstellung vor allem hinsichtlich der bisher erarbeiteten breiten empirischen Basis kommt diesbezüglich der **Berliner Gruppe rund um Jörg Sydow** zu, die sich primär Fragen der Steuerung und des Managements von Unternehmensnetzwerken zuwendet. Hier finden sich zahlreiche Untersuchungen zu Outsourcing- und Zuliefernetzwerken in der Automobilindustrie, Projektnetzwerken in der Film- und Unterhaltungsindustrie oder Dienstleistungsnetzwerken in der Versicherungs- und Finanzwirtschaft. Sydow definiert interorganisationale Netzwerke im allgemeinen als „specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the actors involved“ (Sydow 1992, 78) und Unternehmensnetzwerke im speziellen als soziale Systeme, die sich „aus strukturationstheoretischer Perspektive ... im wesentlichen als Ergebnis und Medium interorganisationaler Praktiken herausbilden und reproduzieren. Mittels dieser Praktiken, in denen Handlungen unter der Bedingung einer gewissen zeit-räumlichen Bindung Strukturwert erlangen, können die Unternehmungen ... in ihrer Praxis Netzwerkbeziehungen hervorbringen“ (Sydow 1999, 117).

Der systemtheoretische Ansatz: Netzwerke als selbstreferentielle Systeme zur Bewältigung von Umweltkomplexität

Während der strukturationstheoretische Ansatz soziale Systeme als Interaktions- und Beziehungssysteme definiert, **konstituieren sich nach dem systemtheoretischen Ansatz soziale Systeme durch Kommunikation**. Bei genauerem Hinsehen scheinen die beiden Ansätze jedoch große Ähnlichkeiten aufzuweisen. „Luhmanns und Giddens' Vorstellungen von Steuerung stimmen weitgehend überein: Gegebenenfalls bauen soziale Systeme autopoietisch oder über ihr „reflexive monitoring“ hohe Eigenkomplexität auf, um auf Umwelthanforde-

rungen reagieren zu können; Umwelt, Interdependenzen zwischen System und Umwelt, die externen Anforderungen und internen Steuerungsaktivitäten sind in beiden Konzepten nicht einfach gegeben, sie werden vielmehr jeweils (re-)produziert. ... Die Grundorientierung ist weitgehend identisch“ (Sydow und Windeler 2000, 10).

„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt“ (Luhmann 1986, 269). **Kommunikation wirkt sinnstiftend. Sie hat die Funktion, Komplexität mittels einer System-Umwelt-Differenz zu reduzieren.** Dies wird durch einen Code vollzogen, welcher das System selbstreferentiell, das heißt symbolisch oder semiotisch abbildet. Damit Kommunikation überhaupt stattfinden kann, braucht es Akteure (psychische Systeme). Kommunikation ist auf psychische Systeme angewiesen und umgekehrt werden psychische Systeme erst zu (sozialen) Akteuren, wenn sie mit anderen Akteuren in Kontakt treten.

„Systeme sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz. Ohne Differenz zur Umwelt gäbe es nicht einmal Selbstreferenz, denn Differenz ist die Funktionsprämisse selbstreferentieller Operationen. In diesem Sinne ist Grenzerhaltung Systemerhaltung“ (Luhmann 1984, 35). „Jede soziale Kommunikation wird als System begriffen, bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kommunikationen“ (Luhmann 1984, 35).

Luhmann (1984) unterscheidet grundsätzlich **drei Kategorien von sozialen Systemen: Interaktionen, Organisationen, und Gesellschaften**; später (1997) fügt er als vierte Kategorie die Nichtregierungsorganisationen und modernen Protestbewegungen hinzu – quasi als Vorboten der Netzwerkgesellschaft. Interaktionssysteme bilden sich durch einander wechselseitige einfache Wahrnehmung (Sehen, Hören, Riechen, Spüren). Interaktionssysteme erzeugen Sinn Grenzen prozessual durch Themenbildung und sind episodenhaft, d.h. sehr kurzlebig. Am anderen Ende des Spektrums stehen Gesellschaften. Sie grenzen sich im Gegensatz zu Interaktionssystemen durch kommunikative Erreichbarkeit ab. Zahlreiche Autoren gehen davon aus, dass es heute nur noch eine einzige „Weltgesellschaft“ gibt, welche sich aber laufend und auf die verschiedensten Arten ausdifferenziert – z.B. in die gesellschaftlichen Subsysteme Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Kunst, Bildung, Sport, Medien. Dazwischen bewegen sich die Organisationen. Ihre Grenzen ergeben sich durch Mitgliedschaften bzw. durch die formalen Verhaltenserwartungen, welche diese Mitgliedschaften bzw. die Systemgrenzen regeln. Sie bilden die Brücke zwischen einerseits der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft und ihren Teilsystemen und andererseits den episodenhaften „zufälligen“ Interaktionen zwischen den Individuen (Stalder 2001). **Organisationen bilden formalisierte Verbindungen zwischen den beiden Ebenen Individuum und Gesellschaft**

und machen Komplexität längerfristig bewältigbar. Und zwar nicht zuletzt deshalb, weil sie mit anderen sozialen Systemen in ihrer Umwelt kommunizieren können, und dabei auch die Grenzen zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen überwinden. Organisationen tragen damit dazu bei, einerseits die Ausdifferenzierung der Gesellschaft und damit deren Produktivität und Komplexität zu erhöhen, andererseits sind sie der Raum, wo die soziale Integration des Einzelnen in die Gesellschaft stattfindet. Diese funktionale Inklusion in die Gesellschaft verläuft nicht über das Individuum als Ganzes, sondern vielmehr über bestimmte (idealtypische) Rollen – über die berufliche Arbeit (Rolle im Teilsystem Wirtschaft), über das Verhalten als Wähler (Rolle im Teilsystem Politik) oder etwa die Tätigkeiten in der Familie.

Die Grenzen von Organisationen bleiben dabei zwangsläufig unklar. Denn **Organisationen sind grundsätzlich keine geschlossenen Systeme**. Ganz im Gegenteil sind Organisationen abhängig von ihrer Umwelt, sie sind auf externe Ressourcen und externe Akzeptanz angewiesen. Sie haben vielfältige Verbindungen zu ihrer Umwelt, zu Lieferanten, Kunden, Märkten, Behörden und Beratern. Umgekehrt sind Organisationen aber keine vollkommen offenen Systeme, denn „ganz offensichtlich würde eine wirkliche Offenheit gegenüber Umwelteinflüssen jede Organisation im Chaos wechselnder Konstellationen zerfließen lassen. Sie könnte keine Identität ausbilden“ (Willke 199, 144). Organisationen brauchen also zwangsläufig Grenzen, um zu existieren. Für die Konstruktion dieser Grenzen hat die neuere Systemtheorie die Annahme der operativen Geschlossenheit getroffen. Diese Grenzen sind jedoch keine natürlichen, mit technischen Mitteln messbaren Grenzen. Operative Geschlossenheit erzeugt stattdessen Grenzen in Form sozialer Konstruktionen. Sie sind durch Handeln hergestellte und aufrechterhaltene Grenzen.

Aus der systemtheoretischen Perspektive sind soziale Netzwerke ebenfalls als soziale Systeme zu verstehen, die durch die Kommunikation zwischen den Knoten bzw. Akteuren des Netzwerkes konstituiert werden, und die sich durch ein Beziehungs- und Entscheidungsmuster charakterisieren lassen, welches die Kommunikation im System steuert. Dieses Muster steht in einem direkten Bezug zur Umwelt des Netzwerkes. Soziale Netzwerke bestehen also - wie andere soziale Systeme – aus Akteuren und Beziehungen.

Ausführlichere Überlegungen zur Übertragbarkeit der neueren Systemtheorie auf das Phänomen der interorganisationalen Netzwerke finden sich bei Baecker (1999), Stalder (2001), Tacke (2000) oder Willke (1995, 1998). Stalder (2001, 53) definiert (soziale) „**Netzwerke als eine spezielle Art von Organisation** und damit als eine abgrenzbare Menge von Kommunikationen zwischen miteinander in Verbindung stehenden Akteuren.“ Folgt man der Ansicht, dass sowohl Akteure (Netzknotten) als auch Beziehungen (Kommunikation) für die Konstituierung sowie Bestimmung von sozialen Netzwerken erforderlich sind, wird der Unterschied zwischen Organisation und Netzwerk fließend. **Netzwerke können als besondere Form der Organisation betrachtet werden – und umgekehrt können Organisationen als besondere Form von Netzwerken betrachtet werden können**. Die in der Praxis häufig anzu-

treffende Unterscheidung zwischen internen und externen Netzwerken entspricht dieser Sichtweise. „Keine Organisation entgeht dieser Auflösung der klaren Innen/Außen-Differenz“ (Baecker 1999, 25). Sie bewirkt, dass differenzierte Innenzustände der Organisation mit differenzierten Außenzuständen der Umwelt verknüpft werden. Organisationen versuchen, die Unordnung ihrer Umwelt in eine hinreichend stabile Struktur des Verkehrs mit ausgewählten anderen Organisationen und Institutionen zu überführen. Sie verknüpfen sich zu Netzwerken, um verlässliche Bestimmungspunkte im Wechsel zwischen innerer und äußerer Ordnung und Unordnung zu gewinnen. **Dabei scheinen die Grenzen der Organisation zunehmend zu verschwimmen, doch genau das Gegenteil dürfte der Fall sein.** Die Vielzahl der aktuellen und potentiellen Kontakte steigert den Druck auf die Organisation, „ihre Grenzen als steigerbare Leistungen zu behandeln und Identitätskriterien der eigenen Entscheidungen auszuflaggen, die zweifelsfrei erkennbar machen, wo die eine Organisation aufhört und die andere anfängt“ (Baecker 1999, 191). Netzwerke stellen eine Form des **Managements durch Komplexität** und weniger des Managements von Komplexität dar.

2.3 Netzwerktypen und Unterscheidungsmerkmale

In Anlehnung an verschiedene Netzwerktypologien (z.B. bei Balling 1998, Liebhart 1997, Reiß 2000 und Sydow 1999) werden in der folgenden Übersicht die m.E. häufigsten Unterscheidungsmerkmale für interorganisationale Netzwerke zusammengefasst, wobei Sydow selbst meint, „die Möglichkeiten der Typologisierung von Netzwerken sind grenzenlos“ (1999, 284).

Eines der am häufigsten verwendete Unterscheidungsmerkmale ist die *Steuerungsform* von Netzwerkorganisationen. Hier geht es vor allem um den Faktor Macht. Nach der Steuerungsform kann zwischen **hierarchischen (zentrierten)** und **heterarchischen (polyzentrischen, dezentrierten) Netzwerken** unterschieden werden. Je stärker das Netzwerk durch einen oder mehrere zentrale Akteure (fokale Unternehmen, Leitbetriebe, Provider) koordiniert und geführt wird, desto eher wird das Netzwerk als **strategisches Netzwerk** bezeichnet. Im Unterschied zu anderen Netzwerken werden bei strategischen Netzwerken nicht bloß operative Tätigkeiten (Tagesgeschäft) koordiniert, sondern es geht darum, auch auf der übergeordneten „strategischen“ Ebene Entscheidungen und Vorgehensweisen der Beteiligten aufeinander abzustimmen. Es verfügt über eine stark ausgeprägte Koordinationsinstanz, um die Komplexität der Koordinationsanforderungen und die Abstimmung der unterschiedlichen Interessen zu bewältigen. Die fokale Unternehmung gibt die strategische Orientierung zur Erschließung und Absicherung wettbewerbsrelevanter Potentiale vor und koordiniert die Aufgabenverteilung im Netzwerk sowie die Beziehungen der Netzwerkteilnehmer untereinander. Häufig wird die Koordination in strategischen Netzwerken formell-vertraglich geregelt. Erfolgt die Steuerung des Netzwerkes dabei über eine eigene Netzwerkmanagementorganisation spricht man von einem „extern gesteuerten“ Netzwerk. Strategische Netzwerke finden sich in praktisch allen Wirtschaftsbereichen. Besondere Bedeutung kommt ihnen in wachstumsin-

tensiven Märkten sowie Märkten mit hohen Entwicklungs- bzw. Markterschließungskosten zu (Automobilindustrie, Luftfahrt, Telekommunikation, Biotechnologie, Finanzdienstleistungen). Netzwerkorganisationen mit hoher Hierarchie bzw. Abhängigkeit der meisten Beteiligten sind beispielsweise Holdingkonstruktionen oder Matrixorganisationen mit rechtlich selbständigen Einheiten, Konzerne oder Franchising-Systeme.

Nach der *räumlichen Ausdehnung* kann zwischen lokalen, regionalen, überregionalen, nationalen bis globalen Netzwerken unterschieden werden. Lokale und **regionale Netzwerke** zeichnen sich durch die räumliche Nähe der Akteure aus. Sie sind häufig polyzentrisch geführt und finden sich bei der Kooperation spezialisierter kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) wieder. Meist gehen sie über reine Unternehmensnetzwerke hinaus und umfassen auch andere Organisationen und Institutionen. Das Problem der Koordination von Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen mit jeweils spezifischen Funktionslogiken, Organisationsmustern, Sprachen etc. stellt sich hier in besonderer Weise.

Gegenüber strategischen bzw. fokalen Netzwerken unterscheiden sich regionale Netzwerke oft durch eine größere Bedeutung an emergenter Strategie. Die Organisation unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse wird gleichberechtigt abgestimmt. Dabei kann das Management regionaler Netzwerke die Integrationskraft regionaler Kulturen und Institutionen nutzen. Prototypische Beispiele für regionale Netzwerke finden sich in der umfangreichen Literatur zu „**industrial districts**“ und „**regional clusters**“. Howaldt et al. (2001) bezeichnen regionale Netzwerke als sogenannte „koevolutionären Kooperationsverbünde“ (KoKos). In der Praxis sind regionale Netzwerke häufig in umfassende, international tätige und strategisch geführte Netzwerke eingebettet, wie z.B. die Produktionsnetzwerke in der Emilia Romagna, die Benetton beliefern, oder die Produktionsnetzwerke der Automobilzulieferindustrie in der Steiermark und Oberösterreich. In den 90er Jahren ist es durch zahlreiche politische Initiativen und entsprechende öffentliche Programme (z.B. EU-Gemeinschaftsinitiativen, nationale und regionale Programme zur Förderung der Kooperation zwischen KMU) vermehrt zu „netzwerkexogenen“ Anstößen zur Netzwerkbildung gekommen.

Nach der *zeitlichen Stabilität* wird zwischen kurzfristigen und dauerhaften bzw. **dynamischen** und **stabilen Netzwerken** unterschieden. Organisations- bzw. Unternehmensnetzwerke können - wie beispielsweise in der Automobilzulieferindustrie - längerfristig angelegt sein oder sich - wie im Anlagenbau oder in der Filmindustrie- oder Bauindustrie - auf Projekte beschränken. Man spricht auch von **Projektnetzwerken**, die meist von fokalen Unternehmen geführt werden. Koordinationserleichternde Effekte langfristiger-stabiler Beziehungen können hier allerdings ebenso wenig genutzt werden wie die kooperationsfördernde Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit. Projektnetzwerke sind zeitlich befristet. Dennoch dauern die Beziehungen häufig über das einzelne Projekt hinaus, bleiben latent erhalten, und bilden eine erleichternde Ausgangssituation für neue Projekte. Baumfeld (2002) bezeichnet solche

latentem Netzwerke, die nicht dauerhaft, aber temporär aktiv werden, als „stand-by-Organisationen“.

In engem Zusammenhang mit der Frage der zeitlichen Befristung steht das Differenzierungskriterium der *vertraglichen Gestaltung*. Demzufolge reicht die Palette der Möglichkeiten von gering formalisierten, befristeten Kooperationen in klar umrissenen Projekten (**Gemeinschaftsprojekte**), über befristete, aber über ein bestimmtes Projekt hinausgehende, strategisch motivierte Zusammenarbeit (**Kooperationsverträge**), die institutionalisierte Zusammenarbeit von Organisationen in einer Dachorganisation oder unbefristeten Arbeitsgemeinschaften, Konsortien etc. (**Kooperation per Statut**) bis zur Institutionalisierung der Zusammenarbeit durch Gründung einer neuen Rechtsperson (**Joint Ventures, Clustergesellschaften etc.**).

Nach der *Zahl der Netzwerkakteure*, der *Dichte des Netzwerks* und dem *Komplexitätsgrad der Netzwerkbeziehungen* kann zwischen **einfachen** oder **komplexen Netzwerken** unterschieden werden.

Nach der *Grenze von Netzwerken* kann zwischen **intraorganisationalen** und **interorganisationalen Netzwerken** (internes und externes Netzwerk) unterschieden werden. Beispielsweise werden teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel oder Profit Centers innerhalb einer Organisation als intraorganisationale Netzwerke gesehen. Die Unterscheidung zwischen internen und externen Netzwerken wird durch die wachsende Vernetzung und gleichzeitige „Entgrenzung“ von Organisationen jedoch zunehmend schwierig. Der verstärkte Einsatz interorganisationaler Informationssysteme macht diese Unterscheidung ebenfalls immer schwieriger.

Nach der **Formalität bzw. Sichtbarkeit des Netzwerkes** kann zwischen **formalen** und **informalen** Netzwerken unterschieden werden.

Nach der *rechtlichen Zulässigkeit* wird zwischen **legalen** und **illegalen Netzwerken** unterschieden. Beispielsweise können Kartellbildungen gegen bestehende Gesetze bzw. Verordnungen verstoßen. Netzwerkorganisationen wie die Mafia oder die Al-Qaida machen die große politische Bedeutung von illegalen Netzwerken deutlich.

Nach der *Möglichkeit des Ein- bzw. Austrittes* aus dem Netzwerk kann zwischen **offenen** und **geschlossenen Netzwerken** unterschieden werden.

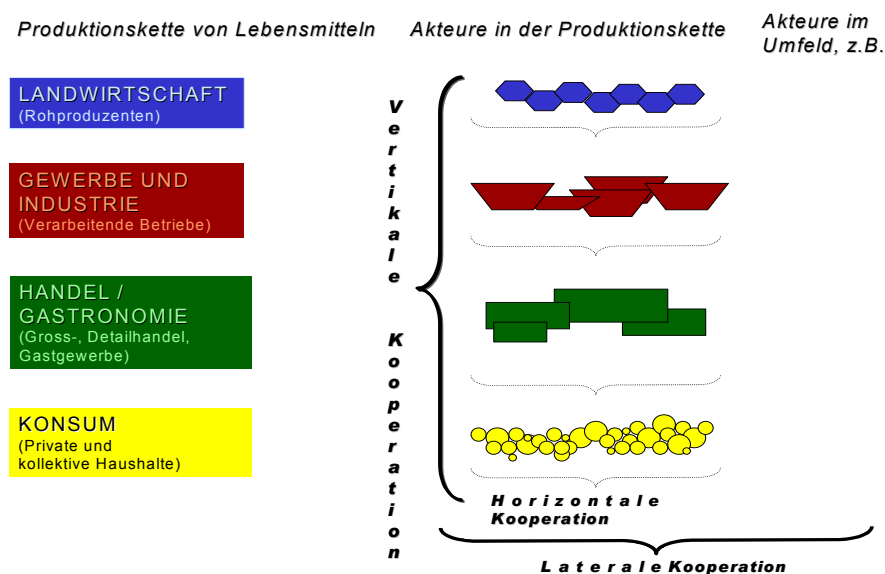
Nach der *Art der Entstehung* gibt es **geplante** oder **emergente Netzwerke**. Typisch für geplante Netzwerke sind sogenannte Ausgrenzungnetzwerke, die im Zuge umfassender Outsourcing-Prozesse rund um das Stammunternehmen aufgebaut werden oder die meisten

regionalen Clusterinitiativen. Geplante Netzwerke werden mitunter auch als **top-down-Netzwerke** bezeichnet, emergente Netzwerke als **bottom-up-Netzwerke**.

Eine weitere Möglichkeit, Netzwerke zu unterscheiden bezieht sich auf ihre *Zielsetzung bzw. Funktion*. Es geht darum, bestimmte betriebliche Funktionen im Verbund zu organisieren. Besonders häufig sind **Beschaffungsnetzwerke** (Lieferantennetzwerke), **Produktionsnetzwerke**, **Marketingnetzwerke** bzw. **Kundennetzwerke**, **Technologie- und Forschungsnetzwerke**, **Recycling-Netzwerke**. Je stärker es sich dabei um die Kernkompetenzen der beteiligten Netzwerkakteure handelt, umso eher wird es sich dabei um strategische Netzwerke handeln.

Nach der *Stellung der beteiligten Akteure in der Wertschöpfungskette* wird zwischen horizontalen, vertikalen und lateralen Netzwerken unterschieden. **Horizontale Netzwerke** bilden sich innerhalb derselben Wertschöpfungsstufe. Dabei wird häufig nach industriellen bzw. Produktionsnetzwerken und Dienstleistungsnetzwerken unterschieden. **Vertikale Vernetzung** schließt Unternehmen vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen ein. Der Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz ist in horizontalen Vernetzungen regelmäßig stärker ausgeprägt, wo die Vernetzung unmittelbar zwischen Mitbewerbern erfolgt. Von **lateralen Netzwerken** spricht man, wenn neben den Leistungsanbietern der Wertschöpfungskette auch Akteure aus dem jeweils relevanten institutionellem Umfeld wie etwa intermediäre Interessensvertretungen oder Non-Profit-Organisationen eingebunden sind. Laterale Netzwerke sind dem Typus der sogenannten Policy-Netzwerke (vgl. Kapitel 2.2.2) ähnlich.

Darstellung 7: Horizontale, vertikale und laterale Vernetzung (Beispiel Lebensmittelbranche)



Quelle: adaptiert nach Stalder 2001, 56

3 Wieviel Organisation braucht die Vernetzung?

3.1 Gestaltungsebenen der Organisationsentwicklung in Netzwerkkonstellationen

Die **Wurzeln der Organisationsentwicklung** liegen einerseits in dem von Frederick Taylor zu Beginn des Jahrhunderts entwickelten „**scientific management**“ mit dem Ziel der Rationalisierung der Arbeitsabläufe in großen Unternehmen sowie andererseits in den USA und im Vereinigten Königreich, wo in den Nachkriegsjahren in Unternehmen erstmals betroffene Mitarbeiter an der Diagnose und Lösung von Problemen beteiligt wurden. Die methodischen Grundsteine dafür wurden in den berühmten Gruppendiskussionen, die Kurt Lewin während der Kriegsjahre im Auftrag des Food Habits Committee des National Research Councils mit amerikanischen Hausfrauen zur Verbesserung der Volksernährung in den USA durchführte. Dabei wurde die herausragende **Bedeutung des offenen Feedbacks für soziale Lernprozesse** entdeckt. Daraus wurden sukzessive verschiedene Trainingsmethoden zur Förderung von organisatorischen Wandelprozessen entwickelt, die mehr und mehr zu einer neuen Beratungsaufgabe wurden (Schreyögg 1999). In seiner ursprünglichen Bedeutung kann Organisationsentwicklung als „geplanter organisatorischer Wandel“ beschrieben werden. Im Unterschied zu mechanistischen Vorstellungen von Organisationen geht das Konzept der Organisationsentwicklung davon aus, dass Leistungsverbesserungen nicht durch von außen gesteuerte Umstrukturierungen bewirkt, sondern nur von der Organisation und ihren Mitgliedern selbst entwickelt und realisiert werden können. In der Motivation und dem Know-how der Beschäftigten liegen die wesentlichen Ressourcen für Veränderung. Die frühe Phase der Organisationsentwicklung war von einer starken Mitarbeiterorientierung geprägt. Bereits in den 1939 veröffentlichten, später berühmten „Hawthorne studies“ von Dickson und Roethlisberger in der Chicagoer Hawthorne Fabrik der Western Electric Company wurde auf die enorme Bedeutung der „human relations“ hingewiesen. Aus dem Human-Relations-Ansatz der Organisationsentwicklung entstand als eigene Schule die Personalentwicklung. Ihre Botschaft war die Relevanz der Humanressourcen für die Optimierung des Unternehmens und ihr Ziel ist bis heute die Humanisierung der Arbeitswelt (Willke 1999, 167). Dabei geht es meist darum, die Organisation sowohl wirksamer (hinsichtlich Kosten, Qualität, Flexibilität etc.) wie auch menschengerechter (hinsichtlich Mitgestaltung, Sinnfindung, Anerkennung, Erfolgsbeteiligung etc.) zu machen. „Ohne Wirtschaftlichkeit lässt sich keine humane Arbeitswelt gestalten – aber ohne humane Arbeitswelt wird es auch keine längerfristige Wirtschaftlichkeit geben“ (Graf-Götz und Glatzl 2001, 57).

In den 70er Jahren wurde das Konzept der Organisationsentwicklung allmählich auch außerhalb der anglosächsischen Welt bekannt. Es entwickelte sich eine eigenständige Profession und viele Unternehmen gründeten eigene Organisationsentwicklungsabteilungen. In-

nerhalb der Organisationstheorie bildete sich die Organisationsentwicklung als eigenständiger Spezialzweig heraus, der sich dem Wandel von Organisationen widmet.

In den späten 80er Jahren entstand unter dem Einfluss verschiedener Forschungsrichtungen der **systemische Ansatz** der Organisationsentwicklung (Mingers 1998). Dazu zählen:

- die systemtheoretisch orientierte Biologie, die insbesondere zum Verständnis der Reproduktionsweise und Erkenntnisform sozialer Systeme beiträgt,
- die neuere Systemtheorie, die sich mit dem Funktionieren von Organisationssystemen und deren Umweltbeziehungen beschäftigt,
- die Kybernetik 2. Ordnung, die Impulse zum Problem der Beobachtung und der Steuerung sozialer Systeme liefert sowie
- die systemische Familientherapie, die vor allem durch die Beiträge des Heidelberger Instituts für Familientherapie und der Mailänder Gruppe um Selvini Palazolli die Entwicklung von Interventionsstrategien und –techniken unterstützt.

Die weitreichende Innovation dieses Ansatzes bestand 1) in der Aufmerksamkeit für die Bedeutung von Kommunikation für die Entwicklung von sozialen Systemen sowie 2) in der deutlichen Unterscheidung der Entwicklungslogik von Personen (psychischen Systemen) und sozialen Systemen. Der systemische Ansatz wurde vor allem in der Beratungspraxis rasch aufgegriffen und weiterentwickelt. Wesentliche Impulse in der Geschichte und Professionalisierung der systemischen Organisationsberatung im deutschsprachigen Raum sind von der Heidelberger Gruppe um Fritz B. Simon und den Beratungsunternehmen der sogenannten Wiener Schule ausgegangen. Der systemische Beratungsansatz geht von der Irrationalität, der Intransparenz und der Selbstorganisiertheit von sozialen Systemen aus. Soziale Systeme sind, so die Annahme, von außen weder vorherzuberechnen, noch zu dirigieren. Sie sind selbstbestimmt und von außen damit nur mittelbar zu beeinflussen. Im Unterschied zur klassischen, eher fachorientierten Unternehmensberatung geht die systemische Beratung eher prozessorientiert vor. Die Leistung des Beratungssystems besteht nicht bzw. weniger in der Überbringung inhaltlicher Problemlösungen, sondern im funktionalen Steuern von Prozessen sozialen Handelns, die dem Klienten das Verstehen der notwendigen inhaltlichen Problemlösungsschritte sowie der begleitenden sozialen Prozesse ermöglichen soll. Systemische Organisationsberatung ist theoriegeleitet und unterstützt das Klientensystem, eingespielte dysfunktionale Muster der Wahrnehmung, Erklärung und Behandlung von Problemen zu überwinden und neue Deutungs- und Handlungsweisen zu entwickeln. Der systemische Beratungsansatz folgt dem Leitbild der „**Hilfe zur Selbsthilfe**“ im Gegensatz zum Leitbild der „Beratung durch Expertise“. Zur Gesamtinszenierung des Beratungsablaufs („Interventionsarchitektur“) sowie zur Feinsteuerung der einzelnen Beratungsschritte („Interventionsdesign“) werden Interventionen auf der sachlichen, zeitlichen, sozialen, räumlichen und technischen Dimension bewusst vorgenommen und reflektiert. Zum Interventionsinstrumentarium zählen Techniken, die insbesondere der systemischen Familientherapie entlehnt sind,

wie z.B. die systemische Problemanalyse, zirkuläres Fragen, zirkuläre Diskussion, positive Konnotation, paradoxe Intervention etc. (Königswieser und Exner 1999, Mingers 1998).

Die zentralen **Zielsetzungen und Prinzipien der Organisationsentwicklung** lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (nach Bernardis 1996, Graf-Götz 2001, Glatzl 1996, Schreyögg 1999):

- Zielgruppe der Organisationsentwicklung sind organisatorische Einheiten (Teams, Abteilungen, Projekte, Betriebe, Unternehmen, Unternehmenszusammenschlüsse, Unternehmenskooperationen etc.). In der Regel handelt es sich um größere soziale Systeme. Organisationsentwicklung ist Systementwicklung.
- Gegenstand der Organisationsentwicklung sind die Herausforderungen der täglichen Zusammenarbeit in der Organisation, die Leistungsfähigkeit der Organisation und ihrer künftigen Entwicklung. Dazu gehören Sach- und Kommunikationsprobleme, interne und externe Beziehungen.
- Organisationsentwicklung zielt sowohl auf Veränderungen des Verhaltens als auch der Organisationsstruktur ab.
- Der Weg der Veränderung ist gekennzeichnet durch aktive Beteiligung der Betroffenen und durch offene Information.
- Organisationsentwicklung operationalisiert die Balance von Veränderung und Nicht-Veränderung (Bewahrung), sie fördert die Koevolution von System und Umwelt.
- Organisationsentwicklung ist daher ein längerer Prozess, der kontinuierlich verläuft und durch zirkuläre Planung gekennzeichnet ist.
- Organisationsentwicklung findet am Ort des Geschehens statt.
- Die Veränderungsprozesse werden von Spezialisten („change agents“) konzipiert und gesteuert – dazu bedarf es einer gezielten Ausbildung.

Heute gehören der Denkansatz und viele Werkzeuge der Organisationsentwicklung zum Grundrepertoire von Führungskräften und Beratern. Organisationsentwicklung ist zu einer permanenten Aufgabe für Organisationen geworden, um sich laufend auf die raschen Veränderungen in der Umwelt einstellen zu können. Die gegenwärtig größten Herausforderungen für die Praxis und Theorie der Organisationsentwicklung liegen vor allem in der Synthese des traditionellen Ansatzes der Veränderung von innen und den unter der Sammelbezeichnung des „Change Management“ entwickelten Ansätzen der Veränderung von außen zum Konzept des „**Transformationsmanagements**“ (vgl. Janes et al. 2001, Mintzberg 1999, Schreyögg 1999) sowie in dem damit eng verbundenen **Konzept der lernenden Organisation**. Das Konzept der lernenden Organisation (Kühl 2000, Senge 1990, 1999) ist aus einem der Hauptkritikpunkte am früheren Organisationsentwicklungsansatz entstanden ist, wonach der Wandel von Organisationen als Ausnahme (Episode) zu begreifen ist. Die Entwicklungen insbesondere in den Innovationsbranchen wie Informations- und Kommunikationstechnologie, Automobilproduktion oder Kosmetika verweisen auf die Notwendigkeit der permanenten

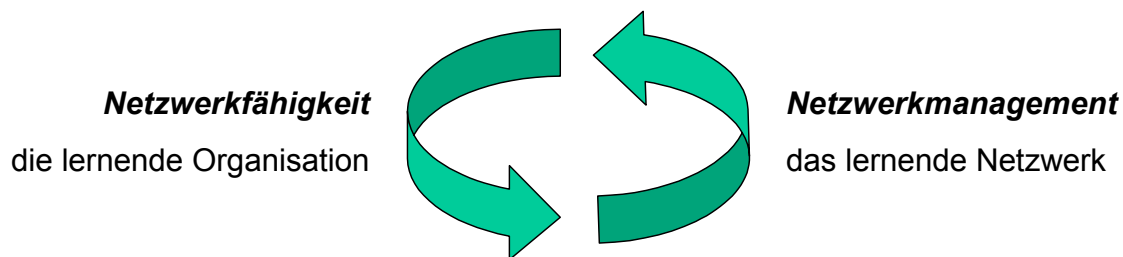
Innovation. Permanente Innovation wird demnach zur primären Überlebensgarantie. Die neuen Organisationsentwicklungsmodelle konzeptualisieren Organisationen daher als „immanent unruhig“ (Weick 1977: „chronically unfrozen“), als Prozesse, die auf der Basis fortlaufender Ereignisketten operieren. Die Veränderung wird als Regel, die Stabilität als seltene Ausnahme verstanden: **„Nichts ist so beständig wie der Wandel“**. Viele dieser Konzepte betonen die „Fluidität“, die ständig wechselnden Kooperationsformen und die Grenzen von Organisationen. Prototypischen Charakter haben virtuelle Organisationsformen mit ihren kontinuierlich wechselnden Kooperationsnetzwerken (vgl. Schreyögg 1999, 527f). Die **Netzwerkfähigkeit der Organisation** wird hier zum **strategischen Wettbewerbsfaktor**. Sie fördert das Adaptionsvermögen und das Veränderungspotenzial der Organisation. Die Fähigkeit zur erfolgreichen Vernetzung gilt daher als eine **essentielle Eigenschaft der lernenden Organisation**, deren wichtigste Prinzipien folgendermaßen zusammengefasst werden können:

- Prozessorientierung statt Strukturkonservierung;
- Widersprüche zulassen und als Quelle von Innovation nutzen;
- Unterschiedliche Sichtweisen fördern (Austausch zwischen innen und außen, vertraut und fremd, alt und neu, weiblich und männlich, oben und unten, links und rechts, etc.);
- Kommunikation fördern statt behindern;
- Unsicherheit, Unübersichtlichkeit und Komplexität zulassen und als Quelle von Innovation nutzen;
- Fehler sichtbar machen und Erfolge feiern;
- Stärken fördern und Schwächen akzeptieren.

Das Thema der Kooperationen und Vernetzung zwischen Organisationen, insbesondere die Frage nach der Gestaltung der Vernetzungsprozesse, hängt mit diesen neuen Herausforderungen in der Organisationsentwicklung eng zusammen und wird vermutlich weiter an Stellenwert gewinnen. Denn gerade der Trend zu mehr interorganisationaler Kooperation und Vernetzung fordert von der einzelnen Organisation die permanente Neudefinition ihrer Systemgrenzen und ihrer Positionierung in der für sie relevanten Umwelt. Kooperation und Vernetzung fördern die Öffnung für neue Optionen, die Generierung von neuem internen und externen Wissen und seine Transformation in die Entwicklung der Organisation. Kollektive Strategien sind geeignete Antworten auf die Komplexität einer dynamischen und unsicheren Umwelt. Die Fähigkeit zur Vernetzung wird damit zu einer wesentlichen Voraussetzung für das adaptive Lernen der Organisation. **Ohne Vernetzung bleibt die Organisation „geschlossen“**, das Risiko von lock-in-Effekten steigt. Versteht man unter Erfolg die dauerhafte Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit einer Organisation, so ist der Erfolg eines Organisationsnetzwerkes sowohl von der Fähigkeit der einzelnen Organisation sich mit den anderen zu vernetzen als auch von der Organisation des gesamten Netzwerkes (Netzwerksteuerung) bestimmt. **„Netzwerke leben von ihrer Attraktivität für**

die Partner und von der Attraktivität der Partner für das Netz“ (Heinecke 1997, 24). Diese wechselseitige Attraktivität gilt es, herzustellen und permanent zu pflegen. Denn Netzwerke sind selbst nicht vom Wettbewerb ausgeschlossen. Sobald andere Partner oder Netzwerke attraktiver werden, wird jedes vernetzungsfähige und - aktive Unternehmen neue Partnerschaften eingehen, und umgekehrt, verlieren die Partner ihre Verbundenheit sobald sie für die Wirksamkeit des Netzwerks entbehrlich werden.

Darstellung 8: Von der lernenden Organisation zum lernenden Netzwerk

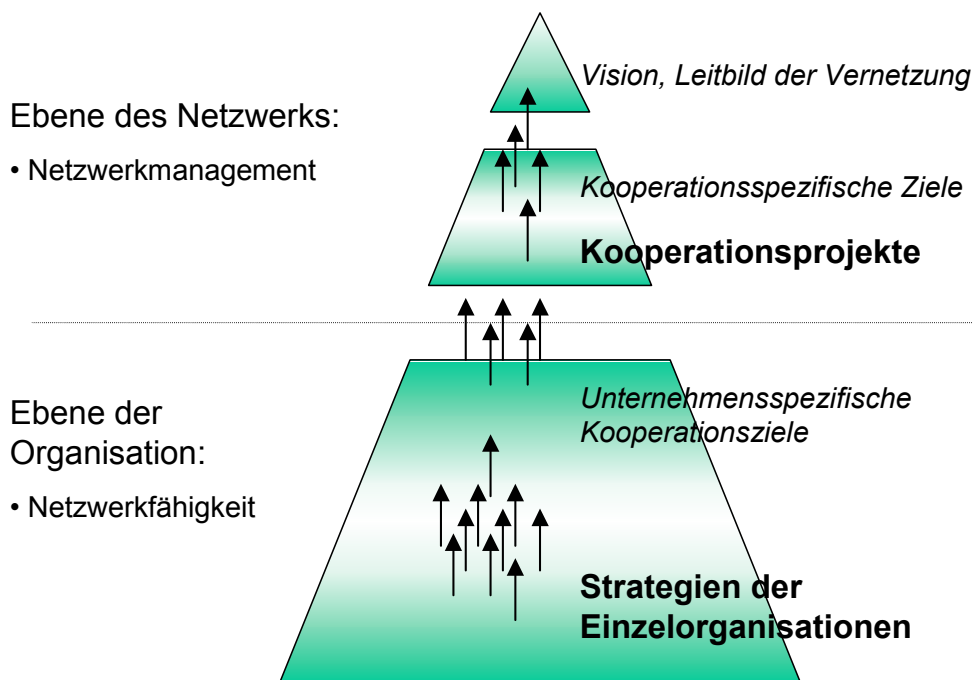


Quelle: eigene Darstellung

Für die Organisationsentwicklung entsteht daraus das **neue Aufgabenfeld der Netzwerkentwicklung**. Im Gegensatz zur klassischen Organisationsentwicklung geht es dabei um die **Organisation von eher unterorganisierten Prozessen und Systemen**. Die Frage „Wieviel Organisation braucht die Vernetzung?“ stellt sich dabei auf zumindestens drei unterschiedlichen Ebenen. Erstens geht es auf der Ebene der einzelnen Organisation bzw. des einzelnen Netzwerkpartners um die **Sicherung der notwendigen Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit** auf allen relevanten Ebenen der Organisation. Dies inkludiert auch die Fähigkeit zur Suche und Auswahl (Akquisition) neuer Partner, der laufenden Evaluierung der Beziehungen zu den Partnern und der im Bedarfsfall erforderlichen Neugestaltung der bestehenden Kooperationsbeziehungen. Zweitens geht es generell um die **Entwicklung einer adäquaten Managementpraxis für Vernetzungsprozesse**, und zwar unabhängig davon, ob die erforderlichen Koordinationsaufgaben unmittelbar von einem fokalen Unternehmen, mittels Managementauftrag durch Dritte oder in einer dafür neu zu schaffenden Organisationsform geleistet werden. Und drittens geht es um die erhöhte **Aufmerksamkeit für die Entstehung des neuen Organisationstypus der Netzwerk-(koordinations)organisation**, die in interorganisationalen Netzwerken mittels speziellen Auftrag den Aufbau bzw. das Management des Organisationsnetzwerkes übernehmen. Dazu zählen beispielsweise Netzwerkagenturen, Technologietransfereinrichtungen, Clusterorganisationen, Dachverbände oder Koordinationsstellen von öffentlichen Netzwerken. Je nach Gründungskontext kann zwischen öffentlichen, privaten und gemischten Netzwerkorganisationen unterschieden werden.

Die folgende Darstellung gibt ein Bild über die unterschiedlichen Gestaltungsebenen in Netzwerkkonstellationen und zeigt zugleich die Möglichkeiten der strategischen Steuerung im Netzwerk.

Darstellung 9: Gestaltungsebenen der Organisationsentwicklung im Netzwerk



Quelle: eigene Darstellung

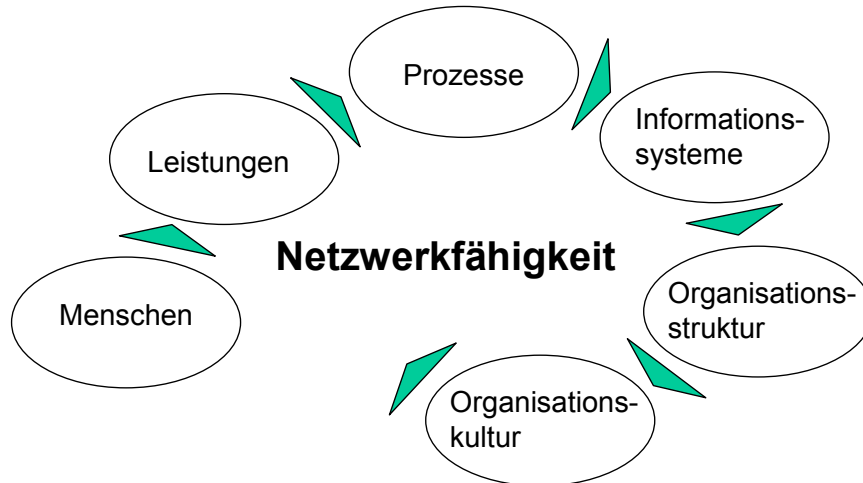
3.2 Netzwerkfähigkeit: Die Perspektive der Einzelorganisation

„Erstens: Ohne wie auch immer geartete Kooperation mit anderen wird es immer schwieriger, erfolgreich Geschäfte zu betreiben. Zweitens: Wie immer die Form einer Kooperation aussieht – sie ist schwierig“, und „Fazit: **Die Fähigkeit, funktionsfähige Netzwerke zu bilden und partnerschaftlich mit anderen zu kooperieren, wird zunehmend selbst zu einer Kernkompetenz** (Doppler und Lauterburg 2002, 182f). Vernetzung passiert nicht von selbst. Vernetzung ist das Ergebnis von Entscheidungen und braucht handelnde Akteure. Organisationen brauchen die Fähigkeit zum „im Netz werken“, um die für ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Geschäftsbeziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu prüfen. Unter Netzwerkfähigkeit versteht man daher **die Fähigkeit einer Organisation, mit anderen Organisationen in Netzwerken die eigenen Kernkompetenzen mit den Kernkompetenzen anderer in einer Weise zu verknüpfen, dass daraus nachhaltige**

Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Weiter ist Netzwerkfähigkeit immer auch die **Fähigkeit, Nutzen aus der Vernetzung zu ziehen** (Fleisch 2001, 207). Nach Picot et al. (1996) kann die Netzwerkfähigkeit als die Fähigkeit zur Kooperation nach innen und außen beschrieben werden, insbesondere die Fähigkeit zur schnellen und effizienten Bildung, Abwicklung und Weiterentwicklung von Geschäftsbeziehungen.

Wie macht sich die Organisation in der Praxis netzwerkfähig? Woran erkennt man den Grad der Netzwerkfähigkeit? Nach Fleisch (2001) kann die Netzwerkfähigkeit sowohl als qualitatives als auch als quantitatives Kriterium zur Bewertung und zum Management der Fähigkeit einer Wettbewerbseinheit definiert werden, gleichzeitig Knoten unterschiedlicher Netzwerke zu sein bzw. schnell und kostengünstig in ein Netzwerk einzutreten bzw. wieder auszutreten. Netzwerkfähigkeit ist demzufolge eine Eigenschaft unterschiedlicher Gestaltungsebenen von Organisationen. Je nach Gestaltungsebene nimmt die Netzwerkfähigkeit unterschiedliche Ausprägungen an und erfordert den Einsatz unterschiedlicher Instrumente. Nach Fleisch (2001, 209-229) kann die Netzwerkfähigkeit eines Unternehmens zumindest auf den folgenden **Gestaltungsebenen** hergestellt, geprüft und verbessert werden: Mitarbeiter, Leistungen, Prozesse, Informationssysteme, Organisationsstruktur und Organisationskultur.

Darstellung 10: Gestaltungsebenen der Netzwerkfähigkeit von Organisationen



Quelle: eigene Darstellung nach Fleisch (2001)

Menschen

Netzwerkfähige Mitarbeiter und Führungskräfte sind der Schlüssel jeder organisationalen Vernetzung. Sie sind kundenorientiert und verstehen das Prinzip und die Bedeutung von Reziprozität. Persönliche Netzwerke sind die Basis für alle weiteren Netzwerke. Netzwerke sind stark beeinträchtigt oder hören häufig überhaupt auf zu existieren, wenn sich die per-

sönlichen Beziehungen auflösen, durch die das Netzwerk konstituiert wird. Der Erfolg der Mitarbeiter wird daher auch nach ihrer Aufmerksamkeit und Wertschätzung für ihre Partnerbeziehungen beurteilt. „Es ist nicht anders als im Privatleben: Das Glück hängt letztlich davon ab, ob man bereit ist, sich auf Partner einzulassen; ob man die richtigen Partner aussucht oder aber auf die falschen hereinfällt; ob qualifizierte Partner bereit sind, sich mit einem einzulassen; und ob man es versteht, die mit dem Alltag einer Partnerschaft unweigerlich verbundenen Schwierigkeiten und Konflikte partnerschaftlich zu bereinigen. Da geht es nicht um die Ergebnisse einer Due Diligence, nicht um die Buchstaben eines Vertrages und nicht um formale, organisatorische Strukturen und Prozesse. Da geht es im weitesten und besten Sinne um soziale Kompetenz“ (Doppler und Lauterburg 2002, 182f). Zur Netzwerkfähigkeit von Menschen zählen Kommunikationskompetenz, Fähigkeit zum Selbstmanagement, eigenständiges Arbeiten, Beschaffung externer Informationen, Herstellung von Teamkontakten nach außen, Kooperation mit anderen Teams oder Geschäftseinheiten, die Fähigkeit, mit der Distanz zur Organisation umgehen zu können, Beherrschung neuer IT, Fähigkeit zur Vertrauensbildung, Fähigkeit zum Aufbau persönlicher Netzwerke, Fähigkeit zur Aushandlung von Kooperationsverträgen und zur Kontrolle deren Einhaltung, Fähigkeit zur Moderation von Gruppenprozessen, Fähigkeit zur Konfliktbehandlung etc. (vgl. Fleisch 2001, Picot 1996).

Leistungen (Outcome)

Netzwerkfähige Produkte und Dienstleistungen lassen sich schnell und kostengünstig partner- und kundenspezifisch verändern oder in weitere Produkte integrieren. Ein möglicher Ansatz zur Steigerung der Netzwerkfähigkeit ist beispielsweise die Modularisierung von Produkten. Die Fähigkeit, ein Produkt quasi maßgeschneidert an die Bedürfnisse der Kunden bzw. und Partner anbieten zu können, erhöht die Netzwerkfähigkeit (mass customization, flexible Spezialisierung etc.). Beispiele sind die kundengerechte Verpackung, die Schnittstellenleistung von Notebooks oder die modulare Bauweise von Autos.

Prozesse

Netzwerkfähige Prozesse können schnell und kostengünstig mit komplementären bzw. korrespondierenden Prozessen verknüpft werden. Integration von internen Prozessprogrammen mit externen Prozessstandards. Beispiele sind die automatische Abfrage verschiedener Leistungskataloge oder die automatische Bestellung bei der Unterschreitung eines vereinbarten Sicherheitsbestandes. Ausrichtung an funktionsfähigen Prozessen und sinnvollen Prozessketten über die Unternehmensgrenzen hinaus. Die systematische Gestaltung von unternehmensübergreifenden Planungs- und Durchführungsprozessen erfolgt beispielsweise im Rahmen des Supply Chain Management oder des Customer Relationship Management. „Our research indicates that the risks are relatively low for this particular initiative and the

rewards are high. We believe that trying will always deliver some value, while not trying is no longer an option“ (Austin 1997, 11, zit. bei Fleisch 2001, 221).

Informationssysteme

Vernetzung basiert immer stärker auf der Basis entsprechend leistungsfähiger Informationssysteme. Netzwerkfähige Informationssysteme lassen sich zeit- und kosteneffizient mit anderen Informationssystemen koppeln und unterstützen die Kommunikation auf der Netzwerkebene. Dazu zählen Extranet, gemeinsames Intranet, Workflowsysteme, gemeinsame Datenbanken, Electronic Data Interchange (EDI), e-procurement etc. (ausführlich dazu Fleisch 2001, Roehl 2000). Durchgängiger Informationsfluss und permanenter Zugriff zwischen den Beteiligten in der gemeinsamen Prozesskette. Koppelung der Informationsströme an die Prozessströme („wenn alles im Fluss ist, wird rasche und qualifizierte Verständigung zur Überlebensfrage“). Der enorme Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnik eröffnet kontinuierlich Möglichkeiten zur Verbesserung der Vernetzung von betrieblichen Informationssystemen. Allerdings tragen sie wenig zur Steigerung der Netzwerkfähigkeit von Mensch, Kultur und Organisationsstruktur bei. Jedes Netzwerkbezogene Up-Grading der Informationssysteme muss von entsprechenden Maßnahmen zur Verbesserung auf den Gestaltungsebenen Mensch, Kultur und Organisationsstruktur begleitet werden.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen sind netzwerkfähig, wenn sie schnell und kostengünstig neuen Kooperationskonstellationen und Marktanforderungen angepasst werden können. Dazu zählen die schnelle Bildung von temporären überbetrieblichen Projektteams, die Gestaltung von längerfristigen Partnerschaften in der Wertschöpfungskette, die Konzentration auf Kernkompetenzen oder die Auslagerung von Geschäftsprozessen. Zentrale Organisationsform ist das Projekt. Projektteams schaffen die Flexibilität, die bei Vernetzungen unverzichtbar sind. Netzwerkfähigkeit heißt flexible Organisationsstrukturen aufbauen, die die Teilnahme an mehreren unterschiedlichen Kooperationen und Netzwerken ermöglichen. Modularisierung bedeutet die Bildung kleiner überschaubarer Einheiten, gekoppelt mit der Einführung der marktlichen Koordinationsform zwischen den einzelnen Einheiten. Die einzelnen Einheiten konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenz und können somit Wertsteigerungseffekte durch Economies of Scale schneller abschöpfen. Das Ziel der Modularisierung und der Verteilung von Kontrolle ist das Schaffen einer Organisationsstruktur, die sich schnell und effizient mit einer großen Anzahl von bestehenden Netzwerken koordinieren kann („touch as many networks as you can“, Kelly 1998, 47), und die über funktionierende Einheiten wachsen kann („grow by chunking“, Kelly 1998, 468ff), um eine der Umwelt entsprechende Komplexität aufzubauen (Fleisch 2001, 228f). Wesentlich dabei ist, dass Komplexität nicht einfach installiert werden kann, sondern das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses ist.

Organisationskultur

Netzwerkfähige Organisationskulturen fördern die interne und externe Zusammenarbeit. Sie zeichnen sich durch Offenheit gegenüber Veränderungen, externen Impulsen aus und setzen Vertrauen als Koordinationsmechanismus ein. Netzwerkfähige Organisationen werden von den anderen als zuverlässige Partner geschätzt und weiterempfohlen. Den vertrauensbildenden Maßnahmen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Die zentrale Stellung von Vertrauen verlangt nach einer Einbettung der Prinzipien des Vertrauens in die Kultur der Organisation. Beschreibt man Organisationskultur als die Gesamtheit von Wertvorstellungen, die die Identifikation und das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte aller Stufen (Psyche der Organisation) und somit das Erscheinungsbild einer Organisation prägen, so spiegelt die Organisationskultur die Netzwerkfähigkeit der Menschen wider. Zu den zentralen Wertvorstellungen einer netzwerkfähigen bzw. erfahrenen Organisation zählen beispielsweise das Maximieren der Chancen des Netzwerks (und dadurch jene der eigenen Organisation), das Prinzip der Reziprozität und die konsequente Kundenorientierung (z.B. durch das systematische Einbeziehen von Kunden in die Wertschöpfung).

Die proaktive Verbesserung der Netzwerkfähigkeit auf allen Gestaltungsebenen hilft, die Wettbewerbsfähigkeit und somit Überlebensfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Netzwerkfähigkeit entsteht nicht von alleine. Die Netzwerkfähigkeit der Organisation wird dabei maßgeblich davon bestimmt, inwieweit die im Inneren der Organisation die Vernetzung zwischen den verschiedenen Gestaltungsebenen gelingt. Die Handlungsalternativen und konkreten Interventionen zur Steigerung der Netzwerkfähigkeit müssen daher abgestimmt sein (Prinzip des Concurrent Engineering). Beispielsweise kann ein wertschöpfungsübergreifendes Qualitätsmanagementsystem umso wirksamer und kostengünstiger umgesetzt werden, je mehr auch auf die Kompatibilität des Informationssystems und der Mitarbeiter geachtet wird. Die innere Vernetzungsfähigkeit wird zur Voraussetzung für die Fähigkeit zur Vernetzung mit der Umwelt.

Die Steigerung der Netzwerkfähigkeit generiert Rationalisierungs- und Innovationseffekte: Zeit- und Kostenreduktion bei der Durchführung überbetrieblicher Transaktionen und Herstellung von neuen Geschäftsbeziehungen, Verringerung der Spezifität von Investitionen und damit erhöhte Einsatzflexibilität bereits getätigter Investitionen, sowie erhöhte Chancen, neue Marktsegmente zu erkennen und zu besetzen. Beispiele aus der Netzwerkpraxis, mit hohem Standard an die Netzwerkfähigkeit, bei der die Vernetzungsfähigkeit der einzelnen Gestaltungsebenen periodisch geprüft und verbessert wird sind Supply Chain Management, Efficient Consumer Response (ECR), Beziehungsmanagement, Innovationsmanagement, IK-Infrastruktur.

Fleisch (2001, 141ff) leitet auf der Grundlage von neun Fallstudien (Methoden: Aktionsforschung, Interviews, Literaturrecherche) aus den Branchen Informationstechnologie, online-

Handel, Großhandel, Einzelhandel, Verpackungsindustrie und Finanzdienstleistungen die folgenden generalisierenden Beobachtungen für die Geschäftsbeziehungen in Unternehmensnetzwerken ab:

- *Netzwerkbeziehungen stellen koordinierte Prozesse dar*
Unternehmen in Netzwerken greifen auf dieselben Ressourcen zurück. Sie sind voneinander abhängig. Die gemeinsamen Ressourcen erzeugen ein Koordinationsproblem, das die beteiligten Unternehmen durch entsprechende Koordinationsmechanismen zu lösen versuchen.
- *Netzwerkbeziehungen sind Beziehungen zwischen Geschäftseinheiten*
Die Abstimmung (Koordination) der abhängigen Prozesse erfolgt über die involvierten Geschäftseinheiten der beteiligten Unternehmen.
- *Geschäftseinheiten vernetzen sich mit unterschiedlichen Partnern über unterschiedliche Koordinationsbereiche³ (Vernetzungsprozesse)*
Eine Geschäftseinheit ist nie nur Teil eines einzelnen Netzwerks, sondern nimmt an mehreren Netzwerken teil. Die Anzahl der Netzwerke, an denen eine Geschäftseinheit beteiligt ist, hängt z.B. von der Art des Beschaffungs- bzw. Absatzmarktes ab.
- *Die Koordinationsbereiche (Vernetzungsprozesse) hängen voneinander ab*
Geschäftseinheiten nehmen gleichzeitig an unterschiedlichen Netzwerken teil und müssen die unterschiedlichen Vernetzungsprozesse parallel organisieren. Das Rationalisierungspotenzial einzelner Prozesse hängt dabei auch vom Grad der Vernetzung weiterer damit verbundener Prozesse ab.
- *Die Prozessorientierung als Gestaltungsprinzip bei der Vernetzung von Geschäftseinheiten unterstützt die Kundenorientierung*
In Käufermärkten fordert der Kunde zunehmend eine ganzheitliche Lösung seines Kundenproblems aus einer Hand. Vernetzungsprozesse (z.B. Internetportale) verschaffen den Kunden einen wohlstrukturierten Zugang zu allen Leistungen, die zur Lösung seines Kundenproblems notwendig sind.
- *Simultane Abstimmung der Geschäftsprozesse mit Lieferanten (Beschaffungsseite) und Kunden (Nachfrageseite)*

³ Fleisch (2001) definiert Prozesse unterschiedlicher Geschäftseinheiten, die sich durch hohe Abhängigkeit auszeichnen und daher ein hohes Maß an Koordination erfordern, als Koordinationsbereiche. Dazu zählen beispielsweise Supply Chain Management, Beziehungsmanagement, Innovation, Infrastruktur und Organisationsentwicklung.

Organisationen im Netzwerk müssen ihre Prozesse gleichzeitig mit m Lieferanten und n Kunden koordinieren (sogenannte m:n-Beziehungen). Damit steigt die Bedeutung von standardisierten Prozessen und Leistungen.

- *Netzwerkprozesse schaffen neue Geschäftsfelder (Innovation)*
Im Prozess der konsequenten Vernetzung entsteht neuer Koordinationsbedarf, wodurch die Gründung neuer Geschäftsprozesse und –einheiten gefördert wird.
- *Vernetzungsprozesse stützen sich auf neuen Informationstechniken und fördern deren weitere Entwicklung*
Bei der Umsetzung von Vernetzungsprojekten werden regelmäßig neue Informationstechniken eingesetzt. Zu diesen sogenannten Business Networking-Systemen zählen insbesondere Electronic Commerce-Systeme, Supply Chain Management-Systeme und Internetportal-Modelle. Ihr Ziel ist es, den operativen Teil der überbetrieblichen Zusammenarbeit weitgehend zu automatisieren.
- *Im Mittelpunkt steht das Management der Ressource Information – Entkoppelung von Informations- und Warenströmen*
Vernetzungsprozesse konzentrieren sich regelmäßig auf das effektive und effiziente Sammeln, Speichern, Austauschen und Anwenden von Informationen, um die ursprünglichen Produkte und Dienstleistungen den neuen Anforderungen entsprechend zu beschaffen, zu veredeln, zu ergänzen und zu vermarkten. Dabei kommt es zu einer sukzessiven Trennung des Informationsstroms vom Warenstrom, wodurch die Konzentration auf die Informationsverarbeitungsstrukturen und –prozesse weiter steigt.
- *Kommunikation wird zum zentralen Steuerungsmedium*
Der Erfolg von Vernetzungsprozessen hängt von der Kommunikationsfähigkeit der beteiligten Sozialsysteme und der damit verbundenen Informationssysteme ab. Reden, Zuhören und Verstehen werden zu zentralen Fähigkeiten. Auf der technischen Ebene der Informationssysteme geht es um die Umsetzung von entsprechenden Kommunikationsstandards und Kommunikationswerkzeugen.

3.3 Netzwerkmanagement: Die Perspektive des Netzwerkes

3.3.1 Funktionen des Netzwerkmanagements

Vernetzung braucht Organisation! Sowohl die Art der Entstehung eines Netzwerkes als auch der jeweilige Netzwerktypus sind dabei von entscheidender Bedeutung für das Management von interorganisationalen Netzwerken. Vergleichende empirische Untersuchungen, vorwiegend über Unternehmensnetzwerke, zeigen jedoch, dass hinsichtlich der Funktionen und Praktiken des Netzwerkmanagements einige allgemeine Aussagen abgeleitet werden können. Die gebräuchlichste Systematik von **netzwerktypischen Managementfunktionen** geht auf Sydow und Windeler (1994) zurück, die die folgenden vier Hauptfunktionen unterschei-

den: **Selektion** (Partnerwahl), **Allokation** (Aufgaben- und Ressourcenteilung), **Regulation** (Spielregeln) und **Evaluation** (Reflexion). Ergänzend zu diesen speziellen Aufgabenfeldern liegen die üblicherweise auf das Innere einer Organisation gerichteten Managementfunktionen wie etwa Planung, Personalführung, Konfliktmanagement, Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Public Relations etc. Der zentrale Unterschied zum Management von einzelnen, „isolierten“ Organisationen besteht darin, dass hier das Netzwerk als eine Organisation höherer Ordnung zum Bezugspunkt eben dieser netzwerktypischen Managementfunktionen ist und umgekehrt das Beziehungsnetzwerk auf die Wahrnehmung und Umsetzung dieser Funktionen einwirkt (Sydow 2001, 89).

Die Funktion der **Selektion** umfasst die Auswahl der geeigneten Partnerorganisationen. Wer macht mit? Wer macht nicht mit? Sie beinhaltet auch die negative Auswahl, den Verzicht auf bestimmte Partner oder den Ausschluss. Die Selektion der Partner gestaltet sich nicht nur als punktuelle Entscheidung sondern als kontinuierlicher Prozess, denn im Fall von wiederholter Zusammenarbeit wird diese Entscheidung immer wieder neu getroffen. Die Selektion der Partner beinhaltet auch die Auswahl der jeweils geeigneten Mitarbeiter und Führungskräfte, die als „boundary spanner“ eine zentrale Schnittstellenfunktion im Netzwerk übernehmen. Die Frage der Partnerwahl ist letztlich auch ein Kristallisationspunkt zwischen singularer Unternehmensstrategie und kollektiver Netzwerkstrategie. Hier entscheidet sich, ob ein gegenseitiger Nutzengewinn grundsätzlich angestrebt und als machbar erachtet wird.

In engem Kontext zur Partnerwahl ist daher auch die **Zielvereinbarung** zu sehen, die m.E. ebenfalls als eigenständige Managementfunktion gelten kann. Denn die Zielvereinbarung und die Partnerwahl konstituieren das Netzwerk. Ähnlich wie bei der Selektionsfunktion geht es darum, die Zielvereinbarung laufend sichtbar zu machen, zu hinterfragen und erforderlichenfalls anzupassen. Das Management übernimmt die Rolle des Hüters über die Zielvereinbarung. In der Regel wird die Zielvereinbarung mit jeder Änderung in der Teilnehmerstruktur - formal oder informal - neuerlich zum Thema.

Die Managementfunktion der **Allokation** umfasst die Bestimmung und Verteilung der von den einzelnen Netzwerkpartnern wahrzunehmenden Aufgaben sowie die Beschaffung, die Abstimmung und den rationellen Einsatz der dafür erforderlichen Ressourcen. Damit eng verbunden ist die Frage, in welchem Ausmaß sich die einzelnen Organisationen in das Netzwerk einbringen („scope of alliance“) und das daraus resultierende formale oder informale Commitment mit dem Netzwerk und den anderen Netzwerkteilnehmern.

Die Funktion der **Regulation** bezieht sich auf die Entwicklung und Durchsetzung von Spielregeln für die Kooperationen im Netzwerk. Die Spielregeln im Netzwerk bestimmen die Netzwerkkultur. Beispielsweise geht es darum, Regeln für den Informations- und Wissensaustausch (Was wird ausgetauscht? Was wird nicht ausgetauscht? Wie bzw. mit welchen Instrumenten wird gemeinsames Wissen gespeichert und zugänglich gemacht?), Kommuni-

kationsregeln und -strukturen, Regeln zum Umgang mit Konflikten zu vereinbaren oder Anreize zu schaffen, neue Kooperationen im Netzwerk zu fördern. In welcher Form diese Spielregeln vereinbart werden, ob durch mündliche oder vertragliche Vereinbarung, ist beinahe sekundär. Wesentlich ist dagegen der Umstand, dass angesichts der Flexibilität von Netzwerken die einmal vereinbarten Regeln einer permanenten Überprüfung und neuerlichen Verhandlung bedürfen: „The networked organisation is held together by constant negotiation“ (Galbraith, zit. bei Sydow 1999, 297).

Die **Evaluation** als Managementfunktion beinhaltet die Bewertung der gemeinsamen Zielerreichung, des Nutzens, der Beiträge der einzelnen Netzwerkteilnehmer, der Qualität der Netzwerkbeziehungen und –leistungen. Die Evaluationsfunktion umfasst Maßnahmen der Selbstevaluierung und der Fremdevaluierung. Letztendlich zielt die Reflexion darauf ab, die Beziehungen und Aktivitäten im Netzwerk sowohl aus der Perspektive des einzelnen Netzwerkteilnehmers als auch des gesamten Netzwerkes sichtbar zu machen und damit die Voraussetzungen für entsprechende Veränderungsschritte zu schaffen.

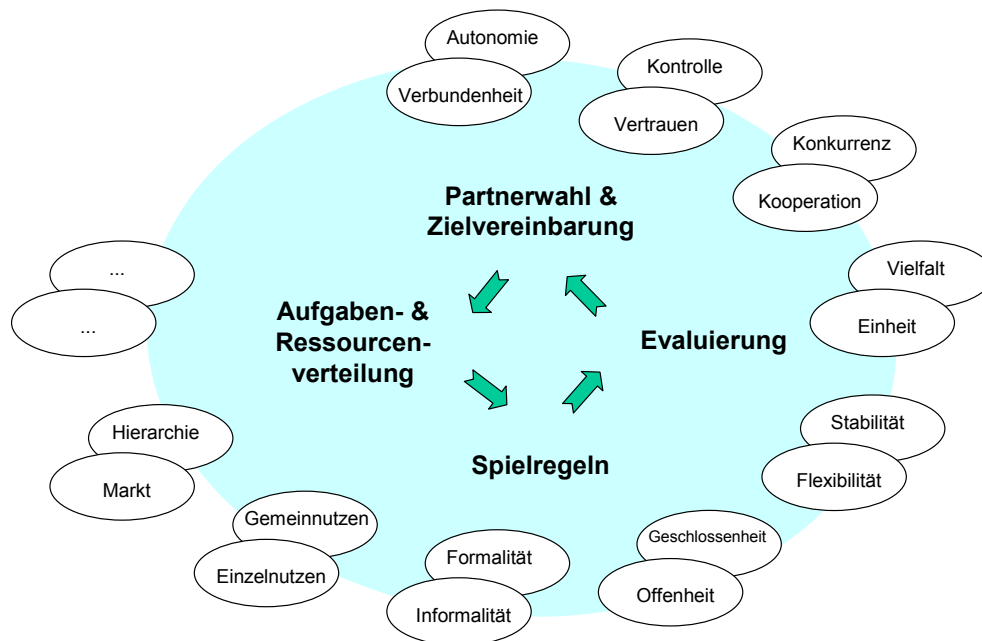
Alle **Managementfunktionen sind rekursiv aufeinander bezogen**, d.h. sie bedingen einander, sie sind kaum voneinander unabhängig zu erfüllen. Ähnlich wie bei kommunizierenden Gefäßen sind von der Umsetzung einer Managementaufgabe meist auch die anderen Aufgabenfelder betroffen. So ist beispielsweise die Partnerauswahl nicht von der Frage der verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen zu trennen, die Aufgaben- und Ressourcenverteilung in wesentlichem Ausmaß von der Qualität der Spielregeln bestimmt, die Angemessenheit (Funktionalität) der Spielregeln ist wiederum von der Konsequenz der Evaluierung abhängig usw. Die rekursiv aufeinander bezogenen Managementfunktionen werden in der Praxis durch wiederkehrende, routinemäßige Handlungen wahrgenommen. Die auf diese Weise entstehenden **Managementpraktiken** werden durch die Strukturen, die Strategien und die Kultur des Netzwerks ermöglicht und beeinflusst und gleichzeitig tragen sie zu ihrer Reproduktion bei. Der nachhaltige Erfolg der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit und des kollektiven Lernens im Netzwerk ist dabei nicht unbedingt abhängig vom Grad der Formalisierung und Institutionalisierung der Managementpraktiken. Die Formalisierung bestimmter Managementfunktionen etwa durch vertragliche Vereinbarungen kann in vielen Fällen eine zweckmäßige Unterstützung des Vernetzungsprozesses leisten. Häufig kommt es aber gerade auf das subtile **Zusammenspiel von formalen und informalen Regeln** und deren Reproduktion in den Netzwerkpraktiken an. Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Netzwerkmanagements ist seine institutionelle Gestaltung, also **die Frage, von wem die Managementfunktionen wahrgenommen bzw. inwieweit dafür spezielle Institutionen** eingerichtet werden sollen. Einen geringen Institutionalisierungsgrad weist das Netzwerkmanagement beispielsweise auf, wenn die Managementfunktionen von einzelnen oder einem fokalen Netzwerkunternehmen „nur so nebenbei“ wahrgenommen werden. Ein höherer Grad an Institutionalisierung entsteht durch die Ausdifferenzierung in Organisationseinheiten mit einem entsprechenden Managementauftrag oder in der Auslagerung oder Neugründung ei-

ner auf das Netzwerkmanagement spezialisierten Organisationseinheit. Ähnlich zur Frage der Formalisierung der Managementfunktionen entsteht eine angemessene Institutionalisierung im Prozess der Netzwerkentwicklung. Der Grad der Institutionalisierung wird dabei von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, wie etwa die Anzahl und Heterogenität der Netzwerkteilnehmer, die Verteilung der Netzwerkressourcen oder die verfügbaren Erfahrungen im Netzwerkmanagement. Je geringer der Institutionalisierungsgrad, umso mehr sind die einzelnen Organisation herausgefordert, zumindest Teilaufgaben des Netzwerkmanagements selbst zu übernehmen. Die Netzwerkfähigkeit der beteiligten Organisationen beinhaltet somit immer auch die Fähigkeit zur Übernahme von Managementfunktionen im Dienste des Netzwerks (Sydow 1999, 294ff, Sydow 2001, 89ff).

3.3.2 Widersprüche im Netzwerk

Interorganisationale Netzwerke entstehen durch die Unterschiede ihrer Teilnehmer und sind in ihrer Entwicklung durch die daraus resultierenden Widersprüche geprägt. Zu den typischen Widersprüchen in Netzwerken zählen die Differenz zwischen **Verbundenheit und Autonomie**, zwischen **Vertrauen und Kontrolle**, zwischen **Kooperation und Konkurrenz**, zwischen **Einheit und Vielfalt**, zwischen **Flexibilität und Stabilität**, zwischen **Offenheit und Geschlossenheit**, zwischen **Formalität und Informalität**, zwischen **großen und kleinen Partnern**, zwischen **schnellen und langsamen Partnern**, zwischen **Markt und Hierarchie**. Diese Spannungsfelder wirken einerseits als Zentrifugalkräfte zugunsten der gemeinsamen Netzwerkinteressen und andererseits als Zentripedalkräfte zugunsten der Einzelinteressen der mitwirkenden Netzwerkpartner. Sie wirken sowohl nach innen als auch nach außen. Diese Widersprüche können sowohl produktiv als auch destruktiv im Hinblick auf die gemeinsame Zielsetzung wirken. Sie sind jedenfalls **nicht auflösbar, andernfalls wäre der Anlaß zur Vernetzung nicht mehr gegeben**. Für das Netzwerkmanagement liegt daher eine zentrale Herausforderung darin, die Widersprüche im Netzwerk so weit zuzulassen, dass sie die gemeinsamen Ziele verwirklichen und neue Optionen schaffen können, und sie so weit zu bearbeiten, dass unerwünschte Abweichungen gegenüber den gesetzten Zielen vermieden werden können. Die Spannungsverhältnisse im Netzwerk sind daher „nicht nur Ausgangspunkt, sondern immer auch Ergebnis der Netzwerkentwicklung“ (Sydow 2001, 92).

Darstellung 11: Managementfunktionen und Konfliktpotenziale in Netzwerken



Quelle: adaptiert nach Sydow 1999, 295, 300

Für die praktische Netzwerkentwicklung sind diese Konfliktpotenziale von größter Bedeutung. Der **Einsatz entsprechender Steuerungs- und Entwicklungsinstrumente** sollte an diese Widersprüche so aktuell wie möglich anknüpfen, um sie zu verstehen, zu bearbeiten und aus ihrer Bearbeitung zu lernen. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über mögliche Instrumente und Methoden, die in der Praxis eingesetzt werden. Neben der Angemessenheit der Instrumentenwahl bzw. des Instrumenten-Mix erfordert die Entwicklung und Steuerung von Netzwerken auch eine entsprechende Haltung der handelnden Akteure, die für die Chancen der Vernetzung offen genug und für die möglichen Risiken sensibel genug ist. Dazu zählen etwa die folgenden **Erfolgsfaktoren**, die im Rahmen einer Expertenbefragung mit Führungskräften (Endres 2001, 105ff) ermittelt wurden und durch die Erfahrungen aus zahlreichen dokumentierten Kooperationen und Netzwerken bestätigt werden:

- Gemeinsame Ziele und Visionen
- Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
- Sich auf etwas Neues einlassen
- Gegenseitiges Vertrauen
- Es darf nur Gewinner geben
- Gemeinsame Kommunikation
- Regelmäßige Kontakte (Beziehungspflege)

3.3.3 Instrumente und Methoden der Netzwerkgestaltung

Für die praktische Netzwerkgestaltung steht eine breite Palette verschiedener Methoden, Instrumente und Interventionen zur Verfügung. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit enthält die folgende Übersicht eine Auswahl solcher Werkzeuge dar. Die einzelnen Instrumente werden den drei Bereichen **Verstehen, Verändern, Lernen** zugeordnet, die in einem vernetzten Zusammenhang stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Lernen ist dabei das verbindende Element auf der Metaebene, das es ermöglicht, sowohl die Veränderung zu verstehen als auch das Verstehen zu verändern (vgl. Baumfeld et al. 2002). Diese Unterscheidung ist idealtypisch, die Anwendung der Instrumente hängt letztendlich vom Kontext (Problemstellung, Betroffene, Entwicklungsphase, Zielsetzung etc.) der jeweiligen Situation ab. Die meisten der hier genannten Instrumente gehören zum üblichen Handwerkszeug der prozessorientierten Organisationsentwicklung. Neben den hier gewählten Applikationen des Lernens sind noch weitere Möglichkeiten der Systematisierung denkbar, wie etwa nach den Adressaten der Interventionen (das Individuum, die Gruppe, die gesamte Organisation oder Teile davon, das gesamte Netzwerk oder Teile davon, die relevanten Umwelten des Netzwerks) oder nach der Art der Interventionen (weiche Instrumente, harte Instrumente).

Darstellung 12: Instrumente und Methoden der Netzwerkentwicklung

Verstehen >	Verändern >>	Lernen >>>	Verstehen >>>>
Netzwerk- Potenzialanalyse (SWOT)	Initiierungsworkshop Entwicklungsrunde (Round Table)	Erfahrungsaustauschgruppen	
Stakeholder-Analyse Umweltanalyse	Pilotprojekt Kooperationsprojekt	Wissensmanagement (z.B. Exkursionen)	
Porters Positionierungsrahmen (Cluster-Bild)	Kooperationsbörse	Systemische Evaluierung	
Kooperationsmatrix Kooperationsprofil Kooperationsbilanz	Kooperationsvertrag		
Nutzwert-Analyse Rollenspiel Rollenverhandlung	Balanced Scorecard Szenariotechnik		
Zirkuläre Diskussion	Zukunftsbilder Future Feed Back		
Supervision	Wissensmanagement (z.B. Kompetenzzentrum, Kommunikationsplattform) Hospitationen		
Kooperations- und Netzwerkaufstellung (systemische Strukturaufstellung)	Großgruppenveranstaltungen (Zukunftswerkstätten, Future Search, Open Space, Real Time Strate-		

	<p>gic Change, Appreciate Inquiry, Regionalkonferenzen)</p> <p>Weiterbildungsveranstaltungen</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit (nach innen und außen)</p> <p>Erfolge feiern (Rituale)</p>	
--	--	--

4 Wirtschaftscluster: Organisationsnetzwerke zur Stärkung regionaler Wettbewerbskraft

4.1 Was ist ein Cluster?

McKinsey widmet dem Phänomen Cluster die erste Ausgabe seines neuen Magazins „McK Wissen“ und verkündet auf der Titelseite: „Cluster – Zu Deutsch: **Knubbel oder auch Traube**; dürften zu den Schlüsselgrößen der künftigen Wirtschaftsentwicklung in Europa und der Welt werden“ (McKinsey 2002).

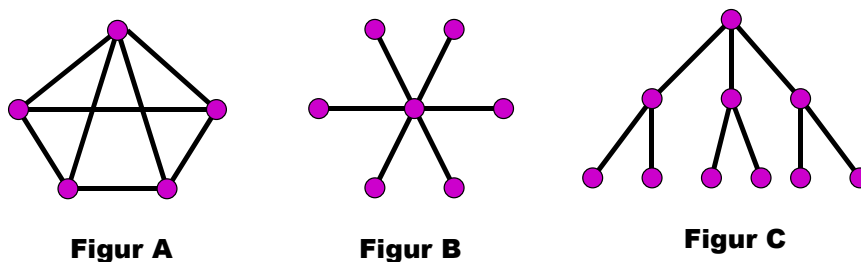
Eine anschauliche Metapher gibt die Homepage der Wirtschaft Steiermark: „**Vögelschwärme** haben zwei markante Merkmale: Erstens bildet sich dem Chaos zum Trotz eine klar definierte Ordnung. Und zweitens etabliert sich eine Art nonverbaler Kommunikation, die alle im entscheidenden Moment in die richtige Richtung lenkt. Und genau das ist auch das erklärte Ziel eines Clusters in der Wirtschaft. Denn gut eingespielte Teams können flexibel und schnell auf neue Trends reagieren. Das macht sie stark für den internationalen Wettbewerb“ (www.wirtschaft.steiermark.at).

Wirtschaftscluster sind das Ergebnis von Spezialisierungsprozessen zwischen Regionen und der damit verbundenen Herausbildung regionaler Wettbewerbsvorteile. Das Phänomen der Spezialisierung von Regionen ist nicht neu. Ganz im Gegenteil ist es schon seit sehr langer Zeit bekannt: die Schiffsbau-Zentren der Antike, die Tuchmacher in Flandern, die Glasindustrie in Böhmen, bis hin zum Leitcluster der modernen Industriegesellschaft, dem Silicon Valley Cluster in Kalifornien. Marshall (1920) hat sich schon früh mit dem Wettbewerbsfaktor der räumlichen Nähe beschäftigt und die drei wesentlichen Gründe für die Entstehung von Spezialisierungsagglomerationen und ihrer Wettbewerbsstärke herausgearbeitet: Arbeitsmarkteffekte, Input-Output-Verflechtungen und Technologieeffekte.

Die **Arbeitsmarktvorteile** von Clustern resultieren daraus, dass die Betriebe des Clusters ähnliche Qualifikationen nachfragen. Bei einer entsprechenden Dichte an Firmen entsteht ein Arbeitsmarkt-Cluster, von dem die Betriebe auf verschiedene Weise profitieren. Sie müssen die Arbeitskräfte nicht selbst ausbilden, sondern können sie auf einem Markt für qualifizierte Fachkräfte zukaufen. Bei entsprechend großer Zahl von Betrieben und Beschäftigten verbessern sich die Qualifikationen der Arbeitskräfte durch clusterinterne Lerneffekte. Die Betriebe profitieren vom Wissenstransfer durch die Mobilität der Arbeitskräfte (Austausch, Abwerbung). Die Arbeitsmarktvorteile eines Clusters für alle Beteiligten entstehen somit aus einem „zweiseitigen Netzwerk“ (Firmen, Arbeitskräfte). Neben dem Arbeitsmarkt-Qualifikations-Netzwerk sind Cluster gleichzeitig durch ein Tauschnetzwerk charakterisiert, wodurch ein effizientes System der Arbeitsteilung entsteht. Diese **Input-Output-Vorteile** von

Clustern schaffen die Voraussetzungen für die Spezialisierung zwischen den Clusterakteuren. Es werden Tätigkeiten ausgelagert, die von anderen effizienter erbracht werden. Darüber hinaus entstehen **Technologieeffekte** im Austausch von tacit knowledge vor allem zwischen den Spezialisten im Netzwerk. Alle diese Effekte fördern einander. Jedes dieser Netzwerke unterstützt und verbessert die jeweils anderen in ihrer Funktionsweise. "Formal sind Cluster lokale Konzentrationen von Knoten, die durch ein Netzwerk oder besser, die durch verschiedene, einander überlagernde und überschneidende Netzwerke verbunden sind" ... "Ein Cluster kann daher als ein System zweiseitiger Netzwerke beschrieben werden, das in einer Region technologische und/oder organisatorische Gemeinsamkeiten schafft. Dabei ist zu betonen, dass es sich um ein System von Netzwerken handelt, nicht ein einziges, generelles Netzwerk, (...) sondern um ein komplexes Interagieren von (...) Spezialnetzwerken, in der Regel ohne Netzwerkmanagement" (Tichy 1997, 249ff, Hutschenreiter 1994, Peneder 1994). Tichy (1997) unterscheidet dabei zwischen drei **Arten von Beziehungen** zwischen den Cluster-Akteuren. Ein **echter Cluster** ist durch ein Beziehungsmuster des Typ A gekennzeichnet. Erst die Reziprozität zwischen den Clusterakteuren macht den Cluster flexibel und krisensicher. Er bezeichnet es als moderne Alternative zur vertikal integrierten Firma, sofern es gelingt, tacit knowledge zwischen den Netzwerkelementen des Clusters zu übertragen. Die Frage, wieweit innerhalb von Clustern tacit knowledge übertragen werden kann, ist für ihr Funktionieren entscheidend. Dabei geht es weniger um technologisches Wissen als um organisatorisches Wissen. Kompetenz ist viel eher in der Organisation und nicht im Produkt verkörpert, und organisatorische Kompetenz stellt in der Regel kommunikativ schwer übertragbares Wissen (tacit knowledge) dar.

Darstellung 13: Cluster-Beziehungen



Quelle: Tichy 1997

Typ B zeigt dagegen ein führendes Unternehmen mit mehreren, miteinander nicht verbundenen Lieferanten, ein System, das Tichy als "**Pseudo-Cluster**" um eine dominierende Firma bezeichnet, ein einseitiges Input-Output-Netzwerk mit bestenfalls kleinen Arbeitsmarktvorteilen. Typ C zeigt schließlich einen "**Sublieferanten-Pseudo-Cluster**", eine hierarchische Struktur mit Charakteristika, die dem Typ B ähnelt. Beide Typen können die Vorstufe eines

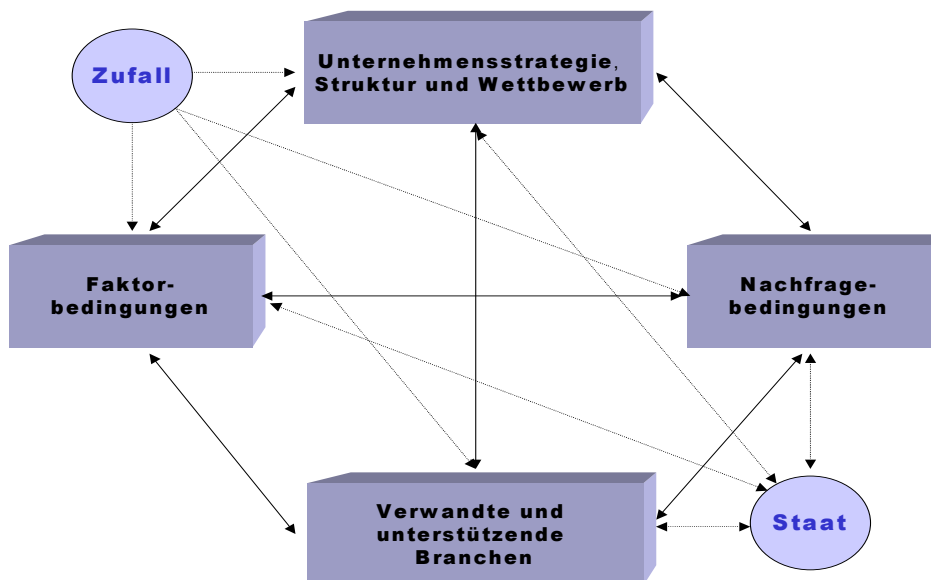
Clusters bilden, welcher sich dann entwickelt, wenn Lieferbeziehungen zwischen den Sublieferanten entstehen. Wenn das jedoch nicht passiert, handelt es sich um ein mit hohem Risiko behaftetes Beziehungsgefüge, dessen Schicksal letztendlich nur vom Schicksal der dominierenden Unternehmung und deren Strategien abhängt.

Den wesentlichen Impuls für die heute weltweite Popularität des Cluster-Konzeptes hat die Arbeit von Porter (1990) über „The Competitive Advantage of Nations“ gesetzt. Porters Ansatz steht in der Tradition der sogenannten Positionierungsschule (Mintzberg 2000), die die Strategieentwicklung von Unternehmen primär auf die Grundlage detaillierter Analysen des jeweiligen Branchenumfeldes stellt (vgl. Kapitel 2.1.1). In sehr umfangreichen empirischen internationalen Branchenanalysen kommt Porter zu dem Schluss, dass fünf länderspezifische Attribute den ursächlichen Kern eines nationalen Wettbewerbsvorteil ausmachen – der sogenannte Porter'sche Diamant (Porter 1990).

1. **Faktorbedingungen:** Die Faktorbedingungen werden durch die Ausstattung mit Produktionsfaktoren (Humankapital, natürliche Ressourcen, Infrastruktur) und durch die Effizienz, mit der diese eingesetzt werden, bestimmt. Bei ineffizientem Faktoreinsatz wandern die mobilen Faktoren in andere Regionen und Branchen ab, die sie produktiver einsetzen.
2. **Nachfragebedingungen:** Die Nachfragebedingungen bestimmen den Umfang, die Struktur und die Dynamik der Inlandsnachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Hohe Inlandsnachfrage gilt als eine wesentliche Voraussetzung für nationale Wettbewerbsstärke. Sie erhöht die Standortattraktivität für die jeweils erforderlichen Produktionsfaktoren, sie stärkt die Verhandlungsmacht, sie erhöht die Innovationsfreudigkeit.
3. **Verwandte und unterstützende Branchen:** Dazu zählen jene Branchen, die den Kernleistungsfeldern vor- und nachgelagerte Güter und Dienstleistungen bereitstellen. Verwandte und unterstützende Branchen sind eine wesentliche Voraussetzung zur Bildung von Cluster. Durch den raschen und effizienten Zugang zu Vorleistungen und die räumliche Nähe zu den Vertriebswegen und –netzwerken der Zulieferindustrien können Trends und neue Technologien rasher erkannt werden, was wiederum zu einem Wettbewerbsvorteil führt.
4. **Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz:** Herrschende Organisationsformen, Managementstile und Marktformen bilden ebenfalls ein wichtiges Element des Porterschen Diamanten. Die Intensität des Wettbewerbs fördert die Wettbewerbsfähigkeit, indem sie die anderen Elemente des Diamanten fördert.

5. **Zufall und Staat:** Das fünfte Element bildet quasi den Restposten für alle exogenen, unverhersehbaren Einflüsse, die das nationale Wettbewerbssystem stark beeinflussen können. Dazu zählt Porter auch die Eingriffe staatlicher Politik in das Marktgeschehen.

Darstellung 14: Der Porter'sche Diamant



Quelle: Porter 1990

Porter hat die Grundlagen für die Entstehung und Stärkung globaler Wettbewerbsvorteile zunächst nur im nationalen Umfeld von Unternehmen identifiziert. Innerhalb einer Volkswirtschaft führen zahlreiche Liefer- und Kompetenzverflechtungen sowie Kooperationen zwischen national und international erfolgreichen Unternehmen zur Ausbildung branchenübergreifender Industrie- und Dienstleistungskomplexe – sogenannter Cluster. Das hohe technologische und ökonomische Anforderungsprofil der Cluster-Unternehmen sowie umfassende Netzwerkbeziehungen bewirken einen dynamischen Up-grading-Prozess von ganzen wirtschaftlichen Aktivitätsbereichen und fördern dadurch die Internationalisierung von Wettbewerbsstärken. Später hat Porter seinen ursprünglichen Cluster-Ansatz um die regionale Dimension erweitert und die große Bedeutung öffentlicher Einrichtung (Universitäten, Weiterbildung, Technologietransfereinrichtungen etc.) für die Stimulierung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit im Cluster betont. „A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of a cluster can range from a single city to a country or even a network of neighbouring countries. Clusters take varying forms depending on their depth and sophistication, but most include end-product or service companies; suppliers of specialized inputs, components, machinery and services; financial institutions; and firms in related industries. Clusters also often include firms in downstream indus-

tries (that is, channels or customers); producers of complementary products; government and other institutions providing specialized training, education, information, research, and technical support (such as universities, think tanks, vocational training providers); and standards-setting agencies. Government agencies that significantly influence a cluster can be considered part of it. Finally many clusters include trade associations and other collective private sector bodies that support cluster members“ (Porter 1998).

Mit dem Perspektivenwechsel von der nationalen zur regionalen Ebene rückte auch die Frage nach der **Gestaltbarkeit von Clusterentwicklungsprozessen** und den dafür geeigneten Instrumenten in den Vordergrund. In der theoretischen Diskussion wurde das Clusterkonzept um die Konzepte der regionalen Innovationsnetzwerke bzw. regionalen Innovationssysteme erweitert. „Distinguishing between the **three concepts of regional clusters, regional innovation networks and regional innovation systems** is especially relevant when discussing how public policy can stimulate the competitiveness of cluster firms. Regional clusters are seen mainly as a spontaneous phenomenon; a geographical concentration of firms often developed through local spin-offs and entrepreneurial activity. Regional innovation systems, on the other hand, have a more planned and systemic character. The development from a cluster to an innovation system ... requires strengthening inter-firm collaboration and the institutional infrastructure, i.e. that more knowledge organisations (both regional and national) are involved in innovation co-operation. Intervention between firms and knowledge organisations introduces an important role for government in ‘cluster policy‘“ (European Commission, Enterprise DG 2002, 14).

Wesentlich ist daher auch die Unterscheidung zwischen **statistischen Clustern** und **institutionalisierten Clustern** (IWI 2000). Denn vor der tatsächlichen Institutionalisierung eines Clusters sollte dessen quantitative Bedeutung ermittelt werden, also ob die erforderliche kritische Masse überhaupt vorhanden ist. Dafür stehen unterschiedliche methodische Konzepte zur Verfügung: Analyse von Leistungsverflechtungen mittels Input-Output-Tabellen, Analyse von Leistungsverflechtungen nach Kooperationshäufigkeiten, Netzwerkanalysen, Analyse von Marktumsätzen und Marktanteilen, Portfolioanalyse, Szenariotechnik, Expertenschätzungen etc. Statistische Cluster sind demnach auf vorwiegend quantitativen Methoden basierende Konstruktionen der Wirklichkeit. Die Institutionalisierung eines Clusters kann auf der Grundlage solcher statistischen Vorarbeiten erfolgen, sie kann an bereits bestehende Unternehmensnetzwerke anknüpfen und sie erfolgt in der Regel durch entsprechende politische Entscheidungen. An der Spitze der institutionellen Cluster steht in der Regel ein professionelles Clustermanagement, das von der öffentlichen Hand eingerichtet wird. Man spricht von sogenannten Clusterinitiativen, die große Ähnlichkeit mit den zuvor beschriebenen regionalen Innovationssystemen aufweisen. Eder und Scheer (1999) unterscheiden weiter nach der Komplexität der einbezogenen Systeme und der wirtschaftlichen Bedeutung bzw. Größe nach Wirtschaftskooperationen, regionalen Clustern (Mikrocluster) und überregionalen Clustern.

Das IWI (2000) präzisiert den Cluster-Ansatz insofern, dass bei einem Cluster die einzelnen Betriebe entlang der gesamten Wertschöpfungsstufe angesiedelt sein sollten, und dass eine gemeinsame Marke (Dachmarke) nach außen hin erkennbar sein muss. Überbetriebliche Kooperationsformen wie etwa Werbegemeinschaften (z.B. Intersport, Red Zac, Schlank und Schön), Einkaufsgemeinschaften, Vertriebsgemeinschaften (z.B. Ökoland, Franchising-Systeme), Exportcluster, Ausbildungsnetzwerke (z.B. Qualifizierungsverbände, Erfahrungsaustauschgruppen), Forschungsnetzwerke zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Kompetenzzentren und Kompetenznetzwerke (z.B. K-plus, K-ind, K-net) können als Vorstufe zur Clusterbildung interpretiert werden.

Das Cluster-Konzept ist nicht zuletzt ein Ergebnis der **stark veränderten Einflussmöglichkeiten der Wirtschaftspolitik**. Denn mit der Liberalisierung der Weltwirtschaft sind vor allem Fragen der Standortsicherung und –verbesserung in den Vordergrund der wirtschaftspolitischen Debatte gerückt. Das alte Konzept der Förderung von Betriebsansiedlungen primär durch Subventionen hat sich in der Praxis nicht bewährt. Man ist dazu übergegangen, (harte und weiche) Standortfaktoren zu verbessern, um über die verbesserte Attraktivität des Standortes die Anreize zur Betriebsansiedlung zu erhöhen. Im zunehmenden Wettbewerb der Regionen um Direktinvestitionen gewinnen geeignete Instrumente zur Stärkung der regionalen „Wettbewerbsvorsprünge“ an Bedeutung. So existieren in Europa bereits rund 2.000 Betriebsansiedlungsgesellschaften. Das Cluster-Konzept bietet für diese neuen Herausforderungen zahlreiche positive Anknüpfungspunkte. Nachdem durch die EU-Subventionskontrolle staatliche Direktförderungen stark eingeschränkt wurden, hat sich das Cluster-Konzept zu einer vielversprechenden, jedenfalls praktikablen Alternative für regionale Technologie- und Exportoffensiven entwickelt. Cluster bzw. Regionen können Wettbewerbsvorteile erzielen bzw. Wettbewerbsstärken unterstützen, wenn Unternehmen und unternehmensnahe Dienstleister ihre Erfahrungen und Stärken kombinieren und dadurch ihre gemeinsame Wettbewerbssituation gegenüber der internationalen Konkurrenz verbessern. Das Cluster-Konzept liefert ein lösungsorientiertes Modell auf eine große Bandbreite unterschiedlicher Antworten und Herausforderungen, die letztendlich wiederum in ähnlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen ihren Ausgang nehmen. „Cluster sind eine funktionale Antwort auf neue ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, sie sind neue Systeme zur Bewältigung von Komplexität und Risiko, neue Kombinationen von kleineren Einheiten zu größerer Innovations- und Anpassungsstärke“ (Eder und Scheer 1999, 9):

- Durch die **Globalisierung** der Märkte und den Abbau von wettbewerbsbeschränkenden Regulierungen ist der Wettbewerb global und intensiver geworden. Gleichzeitig bieten sich den Unternehmen aber auch neue Absatzchancen auf neuen und größeren Märkten.

- Rascher technologischer Wandel und steigende bzw. sich ändernde Anforderungen der Nachfrager an die Qualität von Produkten und Dienstleistungen stellen **wachsende Anforderungen an die Innovationsfähigkeit** von Unternehmen.
- Um unter diesen komplexen und turbulenten Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Produkte auf Wachstumsmärkten in technologisch führender Weise mit wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen erzeugen und vermarkten.
- Betriebe müssen verstärkt intern optimieren (Organisationsentwicklung) und gleichermaßen ihre Anstrengungen am Markt intensivieren (Change Management). Damit sich Unternehmen diesen doppelten Anforderungen stellen können, müssen sie auf Kernkompetenzen spezialisieren. Das führt zu wachsender Arbeitsteilung und damit zu zunehmenden Verflechtungen. Am Erfolg eines Unternehmens sind immer stärker auch andere Unternehmen beteiligt – „**firms almost never innovate in isolation**“ (Leonard 1995).
- Ein wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor ist daher die **Dichte und Qualität von konkurrierenden und ergänzenden Unternehmen** an einem regionalen Standort.
- Der Wettbewerb mobilisiert jene unternehmerische Qualitäten, die für das Erringen und Halten einer internationalen Spitzenposition unverzichtbar sind.
- Unternehmen kooperieren gleichzeitig immer häufiger, um spezialisierte und ergänzende Beiträge zur Erstellung eines überlegenen Endprodukts entlang der Wertschöpfungskette zu erbringen. Der Unternehmenserfolg wird immer stärker erbracht als **Leistung eines „Orchesters“, in dem viele „Solisten“ zu einem unverwechselbaren Gesamtklang verschmelzen**.
- Erfolgreiche Cluster haben meistens einen passenden Mix aus 3 Arten von Unternehmen: Besonders marktstarke, technologisch führende und international agierende Unternehmen, einen dichten Kranz von zuliefernden oder ergänzenden Partnerunternehmen und besonders innovative und dynamische wissensbasierte Spezialisten.
- Durch diese Entwicklung wird der räumliche Kontext („**Glokalisierung**“) zunehmend ein wichtiger Faktor im Entwickeln eines fördernden Milieus und Standortes für innovative Unternehmenskomplexe.
- Aufgabe der Regionen ist es, moderne Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen, wodurch sich Wissen, Qualifikation und Unternehmen als Elemente für Cluster-Kernkompetenzen entwickeln können. Die Aufgabe der öffentlichen Hand liegt darin, sich als Impulsgeber, Partner und Moderator der Clusterentwicklung aktiv einzubringen.
- Ein immer wichtiger werdender Faktor ist das Wissen und Know-How (**knowledge base**) aller im gesamten Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteure. Wissen und seine erfolgreiche Umsetzung in Produkten, Verfahren und Organisationen ist zum entscheidenden Produktionsfaktor geworden. Die Quellen des Wissens und Könnens sind vielfältig: Schulen, Fachhochschulen, F&E-Einrichtungen in Universitäten, Unternehmen und Kompetenzzentren. Diese Quellen bilden den Kern eines modernen Wissens- und Innovationsnetzwerkes, das arbeitsteilig, aber ergänzend an der Entwicklung von Cluster-Kernkompetenzen mitwirkt.

Die Kooperation in einem Cluster bringt wichtige Vorteile (Eder und Scheer 1999,2):

- ergänzende Erfahrungen verschiedener Unternehmen ermöglichen entscheidende Fortschritte in der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen,
- es entstehen spin-offs in Form von Neugründungen, neuen Arbeitsplätzen und einem stärkeren, der Entwicklung förderlichen Wettbewerb,
- verwandte Branchen erhalten zahlreiche Impulse für ihre Weiterentwicklung,
- Cluster machen Regionen im internationalen Standortwettbewerb attraktiver.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass **Wirtschaftscluster eine besondere Form von Organisationsnetzwerken sind, die der Stärkung regionaler Wettbewerbskraft dienen**. Durch den großen Erfolg des Clusterkonzeptes von Michael Porter hat die Institutionalisierung solcher Cluster als eine Form der öffentlich-privaten Kontextsteuerung vor allem in Europa und den Vereinigten Staaten eine breite Anwendung gefunden. In Österreich existieren bereits rund 30 solcher Initiativen in ganz unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen. Institutionalisierte Clusterinitiativen weisen zahlreiche Merkmale interorganisationaler Netzwerke auf. Es handelt sich um dynamische regionale Netzwerke, die neben den Wirtschaftsunternehmen der jeweiligen Wertschöpfungsketten auch Organisationen und Institutionen aus verwandten gesellschaftlichen Teilsystemen vor allem aus der Forschung und Entwicklung und der beruflichen Weiterbildung umfassen. Sie sind eher heterarchisch als hierarchisch strukturiert. Im Zentrum steht nicht ein einzelnes fokales Unternehmen sondern mehrere Leitbetriebe sowie regionale Standort- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, von denen in der Regel auch der Impuls zum Aufbau der Netzwerke ausgeht. Die Vernetzung verläuft eher geplant als emergent, es handelt sich um typische top-down-Netzwerke. Diese Clusternetzwerke können im engeren Kreis bis zu mehreren hundert Teilnehmerbetriebe umfassen, und konturieren darüber hinaus einen konzentrischen Kreis weiterer Netzwerkpartner mit loser Koppelung. Im Vordergrund der kollektiven Strategien stehen eher innovationsorientierte (economies of scope) als rationalisierungsorientierte (economies of scale) Kooperationsvorteile.

4.2 Die österreichische Clusterlandschaft im Überblick

In Österreich existieren derzeit **rund 30 Cluster** auf regionaler und nationaler Ebene, in die schätzungsweise **rund 2.800 Unternehmen und Organisationen** aller Größenordnungen eingebunden sind. Die Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Automobil- und Fahrzeugkomponenten, Holzverarbeitung, Umwelttechnik, Medizin und Gesundheit.

Der erste, der bekannteste und zugleich einer der größten institutionalisierten Cluster ist der „**ACstyria**“ **Automobil Cluster** in der Steiermark. Der Cluster beliefert rund 40 internationa-

le Automarken. Vor allem in der Allradtechnologie verfügt die Region über eine weltweite Marktführerschaft. Der Cluster ist über das gesamte Gebiet des Bundeslandes verteilt – mit vier räumlichen Agglomerationen in Graz und Umgebung, Weiz-Gleisdorf, Deutschlandsberg und der Mur-Mürz-Furche. Alle Standorte sind von der größten Agglomeration in Graz, wo sich auch die Leitbetriebe befinden, maximal eineinhalb LKW-Fahrstunden entfernt. Dem ACstyria gelang 1999 als erstem europäischen Cluster die Umwandlung in die Selbstträgerschaft. Der Cluster ist heute bereits eng mit den automotiven Clustern in Oberösterreich und Niederösterreich verflochten. Eingebettet im internationalen Netzwerk „Autoreg“ hat der Cluster bereits begonnen, sich mit neuen Partner aus bereits sechs EU-Regionen weiter zu vernetzen. Neben dem ACstyria zeigen auch einige andere Cluster in Österreich eine **zunehmende internationale Verflechtung**.

Die zweite große Erfolgsstory der österreichischen Clusterentwicklung ist das „**Clusterland Oberösterreich**“. Aufbauend auf dem strategischen Entwicklungskonzept „Oberösterreich 2000+“ wurden hier seit 1998 insgesamt 7 Clusterinitiativen gestartet werden. Die Initiativen werden von einer gemeinsamen Managementorganisation, dem Bereich Cluster-Management, der oberösterreichischen Technologie- und Marketinggesellschaft betrieben.⁴ Die einzelnen Initiativen werden als Projekte durchgeführt. Durch diesen Generalauftrag können die einzelnen Managementteams unter einem Dach gebündelt werden. Der Einfluss der Politik scheint ebenfalls in einer strukturierteren Form zu erfolgen, die politische Zurückhaltung wird in einer aktuellen Evaluierungsstudie positiv hervorgehoben (Ohler et al. 2001). Im Vergleich zu den meisten anderen Bundesländern stellt die Landesregierung umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung.

Im Jahr 1998 startete die Wirtschaftskammer Österreich im Auftrag des Wirtschaftsministeriums die sogenannte „Exportoffensive“, in deren Rahmen mehrere branchenspezifische **Exportcluster** mit dem Ziel der Steigerung der Exporttätigkeit österreichischer Unternehmen initiiert wurden. Der größte dieser Exportcluster ist der Wassercluster mit rund 40 Unternehmen aus den Bereichen Wasserversorgung und Abwasserbehandlung. Mehr als die Hälfte der Exportcluster ist heute jedoch nicht mehr tätig. Darüber hinaus existieren weitere nationale Cluster, die neben ihrer primären Exportorientierung auch weitere Vernetzungsziele wie beispielsweise kollektive Qualifizierungs- und Qualitätssicherungsstrategien verfolgen. Dazu zählen etwa der Bioenergiecluster und die Initiative Wellbeing Destination Austria des Wirtschaftsministeriums.

⁴ Der Lebensmittel-Cluster wird von der Wirtschaftskammer des Landes mitgetragen. Der Ökoenergie-Cluster wird vom oberösterreichischen Energiesparverband mitgetragen.

Seit Ende der 90er Jahre wurden in fast allen Bundesländern sukzessive neue Clusterinitiativen gegründet. Lediglich das Burgenland verfügt heute über noch kein vergleichbares Unternehmensnetzwerk. Eine wesentliche Rolle in allen Clusterprojekten spielen die Landespolitik und die Landesverwaltung. Die Gründung und Unterstützung von Clustern stellt in hohem Maße eine **öffentliche Aufgabe** dar. Nur wenige Cluster haben sich bottom-up ohne Mitwirkung öffentlicher Einrichtungen gebildet. Clusterinitiativen brauchen die **politische Intervention**, aber zugleich brauchen sie **politische Zurückhaltung**. Werden sie für politische Zwecke instrumentalisiert, verlieren sie schnell ihr innovatives Potenzial. Seitens der Landesverwaltungen sind zumindest die Wirtschaftsressorts, oft auch weitere Ressorts, sowie die regionalen Standortgesellschaften und Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die als Trägerorganisationen und Vergabestellen der Mittel für die Kooperations- und Technologieförderung fungieren, involviert. Diese Organisationen üben mit ihrer jeweiligen **Clusterphilosophie** ebenfalls großen Einfluss auf die konkrete Clusterentwicklung und letztendlich ihren Erfolg aus. Die Clusterstrategien der einzelnen Bundesländer weisen dabei große Unterschiede auf, Pauschalrezepte scheint es jedenfalls nicht zu geben. Eines ist aber sicher: Clusterentwicklungsprozesse sind auch **Lernprozesse für Politiker und Verwaltungsbeamte**.

Neben dem Einfluss der Politik und der Clusterkompetenz der jeweiligen Trägerorganisationen spielt die „Clusterreife“ der Teilnehmer eine wesentliche Rolle für den kollektiven Erfolg. Die bestehenden Clusterinitiativen konnten bisher einen **beträchtlichen Anreiz zur Steigerung der Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit** der teilnehmenden Unternehmen leisten. Während vor wenigen Jahren verschiedene Studien generell noch große Defizite in der Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit der österreichischen Unternehmen diagnostizierten (Hutschenreiter 1994, Peneder 1994, Tichy 1997, Schibany 1998), konnten im Rahmen der bisherigen Clusterentwicklung zahlreiche Kooperationsprojekte durchgeführt werden, die in den meisten Fällen zu beachtlichen Ergebnissen geführt haben. Oft werden die begonnenen Kooperationen über den geförderten Rahmen hinaus nachhaltig weitergeführt. So zeigte die Evaluierung der oberösterreichischen Clusterprojekte (Ohler et al. 2001), dass hier in rund drei Viertel aller Kooperationsprojekte die Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern nach dem Abschluss der Projekte fortgesetzt wird. Trotz der belegbaren Erfolge scheint jedoch Vorsicht vor allzu großer Euphorie angebracht zu sein. Die Kooperationsfähigkeit der Betriebe ist selbstverständlich weiterhin keine Selbstverständlichkeit. Die Praxis in vielen Kooperationsprojekten unterstreicht die Schwierigkeiten, Vertrauen und eine gemeinsame Vorgangsweise zu entwickeln und die Ergebnisse in einer für alle Beteiligten zufriedenstellende Weise zu nutzen. Die Evaluierung des IWI (2000) weist darauf hin, dass bei vielen gescheiterten Cluster-Initiativen gerade der mangelnde Kooperationswille als eine der wesentlichsten Ursachen zu sehen ist.

Zieht man eine Zwischenbilanz über die bisherige Clusterentwicklung, so fällt vor allem das hohe Tempo auf. Seit der Vorreiterinitiative des steirischen Automobilclusters sind innerhalb nur weniger Jahre zahlreiche weitere Cluster gegründet worden. Zählt man vergleichbare

Vernetzungen wie etwa die Gründung von Kompetenzzentren hinzu, zeigt sich ein **klarer Trend in Richtung stärkerer Unternehmensvernetzung mit entsprechender Unterstützung durch die öffentliche Hand**. Der Großteil dieser Vernetzungsprozesse befindet sich **zur Zeit in der Übergangsphase zur Selbstträgerschaft**. Dies wird die Teilnehmerzahl zunächst vermutlich verringern, gleichzeitig wird es die Stabilität und Selbsterhaltungskraft der Cluster erhöhen. Jedenfalls wird dann deutlicher sichtbar werden, wo tatsächlich ausreichend kritische Masse vorhanden ist. Inwieweit ein vollständiger Rückzug der öffentlichen Hand möglich und überhaupt wünschenswert ist, wird die Zukunft noch zeigen. Die aktuelle Entwicklung in den meisten Clusterinitiativen deutet eher auf eine **gemischte Trägerschaft** mit einem Selbstfinanzierungsgrad zwischen beispielsweise 25% bis 75% hin. Immer öfter werden Finanzierungsmodelle diskutiert, die zusätzliche Einnahmen aus dem Verkauf von Dienstleistungen, aus Werbung und Sponsoring und aus sogenannten Promotion Fees enthalten. Mit dem Wandel zur Selbstträgerschaft wird vermutlich auch das Spannungsfeld von **Kooperation und Konkurrenz zwischen den Clustermanagements und den klassischen Interessensvertretungen** der Betriebe stärker in den Vordergrund der Debatte rücken. Denn die Cluster übernehmen schon heute Aufgaben, die in den ursprünglichen Wirkungsbereich der Kammern fallen, die diese jedoch immer weniger leisten können. Eine weitere zentrale Herausforderung der nächsten Jahre liegt in der **elektronischen Vernetzung**. Cluster bleiben von der virtuellen Vernetzung keinesfalls unberührt. Clusternetzwerke eröffnen neue Möglichkeiten für E-Procurement, Supply Chain Management, Workflow Management, Customer Relationship Management und Intercompany Knowledge Management. Die bisherigen Erfahrungen mit den Internetplattformen der meisten Clusterinitiativen weisen jedoch darauf hin, dass die praktischen Möglichkeiten derzeit noch deutlich hinter den theoretischen Erwartungen liegen.

Die Clusterentwicklung scheint ihren Höhepunkt also noch vor sich zu haben. Nicht zuletzt wird es in Zukunft darum gehen, die Cluster als professionelle Organisationen weiter zu entwickeln. Dazu wird es notwendig sein, neue Rollen wie Netzwerkmanager, Kooperationsmanager, Info-Broker, Boundary Spanner und darauf aufbauende neue Berufsbilder zu definieren. Es wird darum gehen, alle Betroffenen stärker in die Clusterentwicklung einzubeziehen, die netzwerktypischen Widersprüche sichtbar machen, einer gemeinsamen Bearbeitung zugänglich zu machen und damit als Quelle für Innovationen zu nutzen, den Clusterentwicklungsprozess stärker mit der erforderlichen Prozesskompetenz zu gestalten und nicht alles den Einzelinteressen von Firmen und Personen zu überlassen – kurz den Prozess der Clusterentwicklung als einen **Weg zum lernenden Netzwerk** aktiv zu gestalten.

Darstellung 15: Regionale und nationale Wirtschaftscluster in Österreich - Stand Herbst 2002

Clusterinitiativen	Region	Gründung	Partnerunternehmen	kumulierter Umsatz, in Mrd €
Automobil Cluster ACstyria GmbH	Steiermark	1996	223	k.A.

Eco & Co Netzwerk für Ökotechnik	Steiermark	2000	rd. 80	k.A.
Holzcluster Steiermark GmbH	Steiermark	2001	42	k.A.
Cluster Medizin- und Humantechnologie	Steiermark	in Vorbereitung		
Luftfahrt-Cluster	Steiermark	in Vorbereitung		
Automobil-Cluster	Oberösterreich	1998	278	11,9
Kunststoff-Cluster	Oberösterreich	1999	218	6,1
Dieseltechnologie-Cluster	Oberösterreich	1999	80	9,4
Möbel und Holz-Cluster	Oberösterreich	2000	370	5,6
Lebensmittel-Cluster	Oberösterreich	2000	251	4,4
Ökoenergie-Cluster	Oberösterreich	2000	111	0,2
Gesundheit-Cluster	Oberösterreich	2002	63	2,7
Mechatronik-Cluster (Maschinen- und Anlagenbau)	Oberösterreich	in Vorbereitung		
me ² c [micro]electronic cluster	Kärnten	2000	37	k.A.
Software-Internet-Cluster	Kärnten	2000	41	k.A.
Netzwerk Holz	Kärnten	2000	k.A.	k.A.
Netzwerk Kunststoff	Kärnten	2000	k.A.	k.A.
Netzwerk Umwelt	Kärnten	2001	39	k.A.
Cluster Holz	Salzburg	2000	rd. 100	k.A.
Cluster Digitale Medien	Salzburg	2000	rd. 160	k.A.
Cluster Wellness	Salzburg	in Vorbereitung		
Cluster Tiroler Niedrigenergiehaus	Tirol	1999	65	k.A.
Cluster Alpine Technologies	Tirol	2001	30	k.A.
TecNetCluster Holz	Niederösterreich	2001	156	1,2
Automotive Cluster Vienna Region	Niederösterreich, Wien	2001	133	k.A.
Wellbeing-Cluster	Niederösterreich	2002	rd. 15	k.A.
Ökologisches Bauen	Niederösterreich	in Vorbereitung		
Biotechnologie-Cluster	Wien	in Vorbereitung		
Centric Austria	Österreich	1997	22	k.A.
Austrian Water Cluster	Österreich	1999	rd. 40	k.A.
Austrian Foodcluster	Österreich	1999	8	0,6
Bioenergycluster	Österreich	1999	42	k.A.
Austrian Environment	Österreich	1999	30	5,0
IMC International Medical Cluster	Österreich	1999	12	1,4
EGA Engineering Group Austria	Österreich	1999	13	k.A.
ALMAKO Austrian Regional Business Cluster	Österreich	2001	23	k.A.
Clusterinitiative Gesundheitstourismus – Wellbeing Destination Austria	Österreich	2001	rd. 80	k.A.

Quelle: Internet-Recherche

4.3 Clusterentwicklung: Von der Initiierung zum lernenden Netzwerk

Die Entwicklung von Clustern und clusterähnlichen Innovationssystemen scheint eine große Faszination auszuüben – für Politiker gleichermaßen wie für Unternehmer, Berater und Wirtschaftsforscher. In Österreich hat sich das Konzept seit den späten 90er Jahren in einem Maße durchgesetzt, dass mitunter schon von einer “Cluster-Inflation” gesprochen wird (IWI 2000). Die Praxis der Clusterentwicklung ist aber auch mit beträchtlichen Hürden konfrontiert. Die Cluster stellen sich als äußerst diffuse und unscharfe Systeme heraus. Der Prozess der Clusterentwicklung wird als hochkomplexer, voraussetzungsvoller Prozess erkannt, der an die beteiligten Akteure große Ansprüche stellt. Clusterentwicklung ist stärkenorientiert und innovationsorientiert – es ist ein Instrument zur Weiterentwicklung bereits vorhandener Stärken. Es **eignet sich aber nicht zur kurzfristigen Überwindung struktureller Schwächen**. Zumindest die folgenden Voraussetzungen sollten daher für die erfolgreiche Entwicklung von Clustern erfüllt sein (Eder und Scheer 1999,2, Europäische Kommission GD XVI und Industriellenvereinigung Steiermark o.J.):

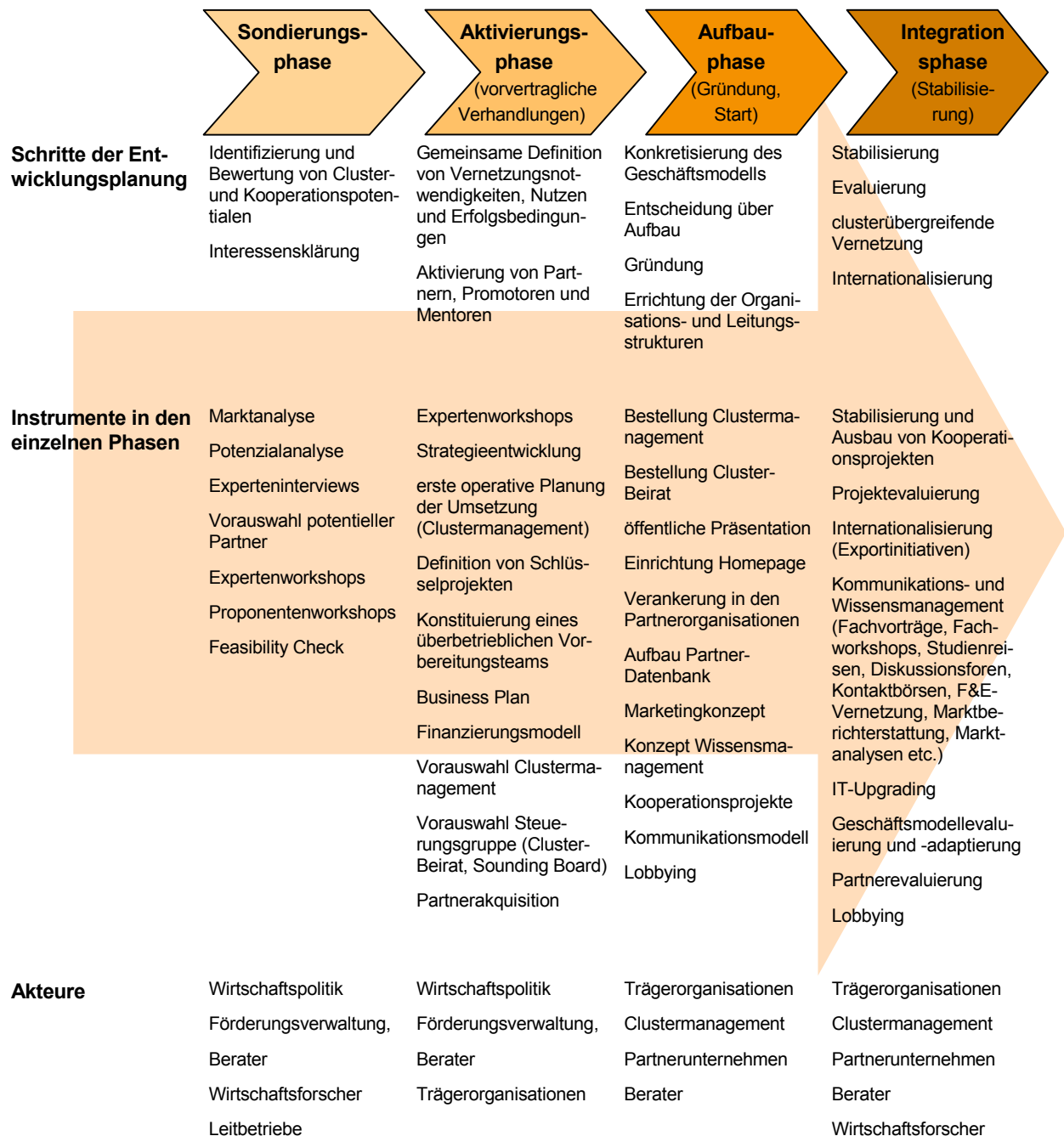
- Eine klare Fokussierung auf praktisch nachvollziehbare Kernkompetenzen. Cluster brauchen eine starke gemeinsame Identität.
- Eine kritische Masse an Unternehmen mit internationalem bzw. europäischen Wettbewerbsniveau.
- Die Unternehmen müssen von Anfang an Vorteile aus der Teilnahme an einem Cluster haben. Daher sollen Projekte in Clustern von den Unternehmen selbst (mit)getragen werden.
- Cluster sind Netzwerke des Lernens. Dabei sollte nach dem Motto „Lernen von der Weltspitze“ vorgegangen werden.
- Cluster brauchen geeignete, schlanke und professionelle Organisations- und Managementstrukturen.
- Clusterentwicklung ist Aufgabe kleiner und exzellenter Teams aus Unternehmern und Experten aus den Bereichen der unternehmensnahen Dienstleistung, der Verwaltung und Sozialpartner.
- Die öffentliche Hand kann Cluster durch geeignete Impulsprogramme, Partnerschaften, Öffentlichkeitsarbeit und innovative Servicemodelle, etwa nach dem Modell des „one-stop-shop“ unterstützen.

Die Clusterentwicklung von den ersten relevanten Entwicklungsschritten bis zu einem sich selbst tragenden Organisationsnetzwerk verläuft in der Praxis in mehreren Entwicklungsphasen. In einem **Lebenszyklusmodell** des Vernetzungsprozesses können zumindest sechs Phasen idealtypisch unterschieden werden: Die **Sondierungsphase**, die **Aktivierungsphase**, die **Aufbauphase** und die **Integrationsphase**. Danach geht es weiter in die **Transformationsphase** und in die **Alterungsphase**. Die einzelnen Phasen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Planungsschritte, der involvierten Hauptakteure, ihrer Zielsetzungen und der eingesetzten Instrumente. In der Praxis sind die einzelnen Entwicklungsphasen nicht eindeutig voneinander abgegrenzt, sondern überlappen einander im Sinne eines evolutionären Pro-

zesses (vgl. Eder und Scheer 1999, Glasl und Lievegoed 1996, IWI 2000, Tichy 1997, Weber 2002). Gerade in der frühen Phase von der Sondierung bis zum Aufbau werden oft Entscheidungen getroffen bzw. Aktivitäten gesetzt, die die nächste Entwicklungsphase quasi zeitverschoben vorwegnehmen. Solche Entscheidungen können genau zum richtigen Zeitpunkt erfolgen, um die Clusterbildung zu beschleunigen. Sie können aber auch zu früh erfolgen, wenn etwa noch nicht ausreichend Clusterbewusstsein bei den wichtigsten Akteuren entstanden ist. Oder sie erfolgen mit großer Verzögerung oder überhaupt nicht; die geplante Clustersteuerung wird dann behindert oder überhaupt unmöglich, der Cluster kann sein Potential nicht entfalten. Der gesamte Lebenszyklus der Vernetzung kann als zirkulärer Lernprozess verstanden und gestaltet werden.

Darstellung 16: Prozessphasen der Clusterentwicklung

Prozesse der Clusterentwicklung



Quelle: eigene Darstellung

Sondierungsphase: In der Sondierungsphase geht es primär um die Identifizierung und Bewertung des vorhandenen Clusterpotenzials. Durch welche Intervention diese Vorphase tatsächlich initiiert wurde, lässt sich im nachhinein meist nicht eindeutig rekonstruieren. Meist steht jedoch eine politische Entscheidung bzw. Interessenskundgebung zu Beginn aller Aktivitäten, mit der ein bestimmter Wirtschaftsbereich gestärkt werden soll. Die Politiker selbst (z.B. Ressortleiter), zuständige Behörden oder Entwicklungsagenturen vergeben Aufträge (Freihand, Ausschreibungen) zur Überprüfung des Clusterpotenzials. Häufig beinhalten diese Sondierungsaufträge bereits die Überprüfung der Machbarkeit einer koordinierten Clusterentwicklung. Diese Aufgabenstellung erfordert bereits in der Vorphase der Clusterentwicklung die Einbindung der relevanten Organisationen, denn letztendlich hängt es davon ab, ob eine ausreichende Masse an Markt-Know-how und Umsatz mobilisierbar ist. Es werden Feasibility-Studien und ähnliche Untersuchungen durchgeführt sowie Vorgespräche geführt, deren Ziel die Erhebung der Clusterpotentiale und die Aktivierung der Promotoren und Mentoren für das Clusterentwicklungsprojekt ist. Die meisten Sondierungsprojekte sind deshalb mit einem mehr oder weniger umfangreichen Aktivierungsauftrag ausgestattet. Umfang, Intensität und Methodenwahl der Aktivierung werden im günstigen Fall zumindest gemeinsam mit dem Auftraggeber oder noch besser, bereits unter Einbindung relevanter Schlüsselakteure des künftigen Clusters festgelegt. Oft wird der Aktivierungsauftrag jedoch von den Entwicklungsberatern bzw. Forschungsteams selbst definiert. Aktivierungsschritte, die ohne Backing durch den Auftraggeber erfolgen, sind jedoch im vorhinein zum Scheitern verurteilt. Sie täuschen eine Machbarkeit vor, die letztendlich nicht der Realität entspricht.

Aktivierungsphase: Die Aktivierungsphase wird meist durch die Go-Entscheidung des öffentlichen Initiators eingeleitet. Nach Abschluss einer positiven Machbarkeitsprüfung oder schon während eines laufenden Sondierungsprojektes wird die Entscheidung zugunsten der gezielten Aktivierung der potentiellen Clusterpartner getroffen. Die Aktivierung umfasst alle notwendigen Schritte, um den Start der koordinierten Clusterentwicklung zu ermöglichen. Sie endet meist mit dem Abschluss eines entsprechenden Kooperations- bzw. Gesellschaftsvertrages und einer öffentlichen Startveranstaltung, mit der die Initiative, ihre Steuerungsstrukturen und das Team der Cluster-Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Die Praxis der letzten Jahre hat im wesentlichen folgende drei Gründungsformen hervorgebracht: 1) eine sogenannte Clusterinitiative, die als zeitlich befristetes Projekt einer öffentlichen Organisation eingerichtet wird, das im Erfolgsfall auch verlängert werden kann, 2) die Gründung eines Vereins oder 3) die Gründung einer Kapitalgesellschaft (GesmbH). Hinsichtlich der Ressourcenbereitstellung (Personal- und Sachaufwendungen) für das operative Management zeigt die Praxis ein breites Spektrum von Möglichkeiten, die von weniger als einem Menschjahr bis zu großen Entwicklungsteams mit bis zu acht vollen Stellen reichen. Mit der formalen Gründung einer Clusterinitiative als Netzwerkorganisation, die den Aufbau und die Koordination des Clusters zur Aufgabe hat, spricht man von einem institutionalisierten Cluster (vgl. IWI 2000).

Dem eigentlichen Gründungsakt geht die Erstellung eines Geschäftsmodells voraus, das zumindest die Entscheidungsstrukturen (strategische und operative Ebene), ein Finanzierungsmodell, ein Marketingkonzept sowie die angestrebten Kooperationsprojekte enthält.

Die Aktivierungsphase ist im wesentlichen eine vorvertragliche Verhandlungsphase, die durch geringe Planungs- und Steuerungssicherheit gekennzeichnet ist. Hier zeigt sich, wer wirklich bereit ist, einen wesentlichen Beitrag für die weitere Clusterentwicklung zu leisten.

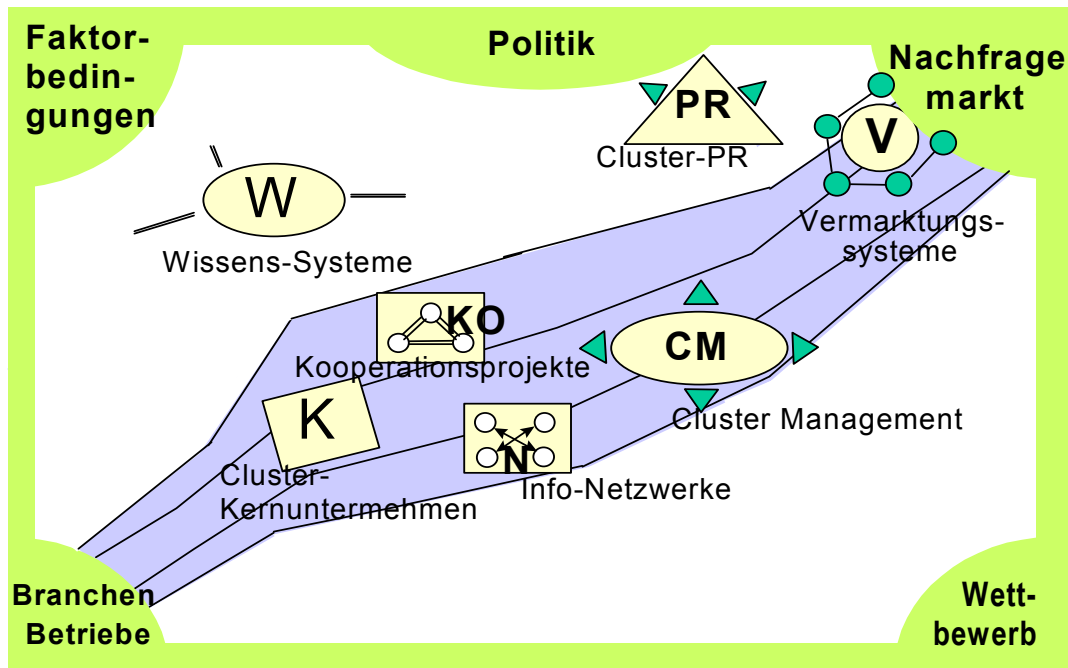
Aufbauphase: Es gibt ein Grobkonzept für das Clusterentwicklungsprojekt. Die wichtigsten Unternehmen und Dienstleistungseinrichtungen sind motiviert. Es gibt ein gemeinsames Commitment und die Organisations- und Finanzierungsstrukturen werden aufgebaut, um das Clusterentwicklungsprojekt starten zu können.

Integrationsphase: Es existiert eine Aufbau- und Ablaufplanung für den Cluster. Die personellen und finanziellen Ressourcen sind für eine definierte Periode gesichert. Das Cluster-Management arbeitet an der Umsetzung der vereinbarten Clusterziele, -aufgaben und -strategien.

4.4 Clusterfunktionen

Cluster rücken eine **ganzheitliche Perspektive** in den Vordergrund. Sie machen deutlich, daß Unternehmen unterschiedlicher Größe und Marktorientierung, Wettbewerber, Partner, ergänzende Dienstleister und die damit verbundenen weichen und harten Infrastruktursysteme ein vernetztes Ganzes bilden. Erfolgreiches unternehmerisches Handeln und wirkungsvolle Impulse durch die öffentliche Hand erfordern die Orientierung an diesem Ganzen. Sie müssen von einer partnerschaftlichen, lern- und innovationsbereiten Haltung und dem Wissen getragen sein, daß Netzwerke wie komplexe soziale Systeme agieren (vgl. Eder und Scheer 1999).

Darstellung 17: Kernfunktionen der Clusterentwicklung



Quelle: (Eder und Scheer 1999)

Die Diagnose von Clustern als Wettbewerbssysteme konzentriert sich meist auf **drei Entwicklungsebenen: Kontextkonstellationen, Clusterleistungsfelder und Clusterfunktionen** (vgl. Bratl et al. 1997, Bratl et al. 2001, Bratl und Tripl 2001, Clement et al. 1998, Eder et al. 2000, Gigler et al. 2002, Holzschlag et al. 1996, Miglbauer und Payer 2001, Pöchhacker 2001).

Auf der **ersten Ebene der Kontextkonstellationen** (Marktbedingungen) geht es um die Klärung der äußeren Einflussfaktoren des Clusters, die kaum veränderbar sind, aber sehr wesentlich die Möglichkeiten der Clusterentwicklung beeinflussen. Ausgehend von dem Porter'schen Clusteransatz zählen dazu die folgenden Kontextfelder: Nachfragebedingungen, Wettbewerbsbedingungen, Faktorbedingungen, verwandte bzw. unterstützende Branchen, Forschung und Entwicklung sowie Politik und Verwaltung.

Auf der **zweiten Ebene der Clusterleistungsfelder** geht es darum, die Leistungsfähigkeit und das Entwicklungspotenzial der relevanten Kompetenzfelder des Clusters zu prüfen. Die

Diagnose bezieht sich jedoch weniger auf einzelne Unternehmen als auf ganze Leistungsfelder (Teilmärkte, Wertschöpfungsstufen), auf die Akteurskonstellationen innerhalb der Leistungsfelder und die Qualität der Verflechtungen zwischen den Leistungsfeldern. Der zentrale Beurteilungsaspekt ist die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters auf internationalen Märkten.

Auf der **dritten Ebene** geht es um die Bewertung der wichtigsten **Funktionen für die Entwicklungsfähigkeit** des Clusters als Wettbewerbssystem bzw. als Netzwerksystem. Cluster als Interorganisationssysteme müssen ähnlich wie Unternehmen auch spezifische Unternehmens- bzw. Clusterfunktionen erfüllen. Für die strategische und operative Entwicklung eines Clusters ist die Orientierung an diesen Clusterfunktionen und ihr praxisgerechter Mix unabdingbar. Die Clusterfunktionen stellen die Wegweiser der praktischen Clusterentwicklung dar. An dem Grad ihrer Erfüllung wird der Erfolg der Clusterentwicklung gemessen. Welche Clusterfunktionen relevant sind, welcher Stellenwert ihnen im Verhältnis zueinander zukommt und wie sie aufeinander abzustimmen sind, richtet sich nach den spezifischen Anforderungen jedes einzelnen Clusters. Pauschale Rezepte gibt es auch hier nicht. Einen Überblick über relevante Funktionen geben die Arbeiten von Bratl et al. (1997), Bratl et al. (2001), Bratl und Trippi (2001). In Anlehnung an diese Aufzählungen erscheinen vor allem die folgenden **Clusterfunktionen** relevant zu sein:

Darstellung 18: Clusterfunktionen

Clusterfunktionen i. w. S.:

- Steuerung
- Clusterdiskurs
- Innenvernetzung
- Außenvernetzung
- Informations- und Wissensvernetzung

Clusterfunktionen i. e. S.:

- Qualifikation
- Qualitätssicherung
- Vernetzung von Vertriebssystemen
- Markenentwicklung
- Standortmarketing

Steuerung: Clusterentwicklung ist nicht allein über das freie Spiel der Marktkräfte und nicht allein durch Verordnung hoheitlicher oder besonders starker Akteure realisierbar. Stattdessen braucht es ein leistungsfähiges Steuerungs- und Koordinationssystem, welches die im Cluster verteilten Kompetenzen zusammenführt und die eingelagerten Synergiepotentiale mobilisiert. Dies erfordert das freiwillige kreative Zusammenwirken starker Kompetenz- und Wissensträger aus den unterschiedlichen Kontextfeldern und Branchen des Clusters.

Clusterdiskurs: Darunter wird die Art und Weise verstanden, wie die relevanten Akteure miteinander über die Möglichkeiten der Clusterentwicklung kommunizieren. Es kommt dabei darauf an, dass die relevanten Akteure in fortlaufend aufbauender, rekursiver Form über die

Chancen und Möglichkeiten der Clusterentwicklung produktiv kommunizieren. Diese Meta-Kommunikation ist zugleich ein Indikator, inwieweit etwas gemeinsames Ganzes überhaupt wahrgenommen wird. Die Kommunikation kann in den Begrifflichkeiten der Clusterentwicklung oder anderen Begriffen erfolgen, die sich auf die jeweils relevante Verbundökonomie beziehen.

Innenvernetzung: Innenvernetzungen zwischen den Akteuren eines Clusters bestehen aus Kooperationen und komplexeren sozialen Beziehungssystemen, die aus Marktbeziehungen, Entwicklungsprojekten oder anderen Formen des Informations- und Wissensaustausches entstehen. Solche Binnen-Netzwerke bilden die kooperative Basis eines Clusters. Eine größere Anzahl von Akteuren kennt sich und kann auf relativ unabhängige Art und Weise miteinander verbunden und vernetzt sein. Die Kompetenzen und besonderen Möglichkeiten von Clusterpartnern werden transparent und können bei entsprechend vertrauensbasierten Beziehungen und professionellem Aushandlungsvermögen rasch und unkompliziert genützt werden. Virtuelle Vernetzungen über die neuen Informations- und Kommunikationstechniken können dabei die Vernetzungsdichte des gesamten Netzwerks entscheidend ausweiten bzw. ergänzen. In der Praxis sind die Innenverflechtungen zwischen den Clusterpartnern allerdings oft sehr lückenhaft. Viele Partner kennen sich nicht. Vorhandene Kompetenzen werden vielfach nicht sichtbar.

Außenvernetzung: Cluster stellen Wettbewerbseinheiten für den internationalen Markt dar. Es geht darum, die Wettbewerbsfähigkeit sowohl auf den Heimmärkten wie auch auf den ausländischen Märkten zu stärken bzw. zu sichern. Hier gilt die Devise: Beides oder keines von beiden. Cluster müssen deshalb über Informations-, Entwicklungs- und Vermarktungsbeziehungen sowie über Qualitäts- und Leistungsstandards verfügen, die sie für den Wettbewerb auf den relevanten Märkten unterstützen. Dazu zählen beispielsweise entsprechende Vertriebssysteme, Monitoringsysteme, Benchmarking-Systeme oder die Vernetzung mit den international relevanten F&E-Einrichtungen. Cluster stellen zwar regional konzentrierte Wirtschaftskomplexe dar, müssen aber mit der Globalisierung mitgehen, um sogenannte lock-in-Effekte („im eigenen Saft braten“) zu vermeiden. Erfolgreiche Cluster brauchen daher unbedingt export- bzw. auslandserfahrene Unternehmen in ihrem Verbund. Deren Erfahrung ist eine der wertvollsten Ressourcen im Netzwerk und wichtiger Nährboden für Innovationen.

Informations- und Wissensvernetzung: Mit der Globalisierung der Märkte ist der Faktor Wissen zu einem entscheidenden Produktionsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen, Netzwerken, Regionen und ganzen Gesellschaften geworden. Der Erfolg von wirtschaftlichen Organisationen, aber auch von Non-Profit-Organisationen hängt immer mehr davon ab, inwieweit es gelingt, implizites (tacit knowledge) und explizites Wissen als kritische Ressource genauso sorgfältig zu managen wie Arbeitsbeziehungen oder Kapitaleinsatz. „Wissensarbeit kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben

durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit, dass das relevante Wissen 1) kontinuierlich revidiert, 2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, 3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und 4) untrennbar mit Nicht-Wissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind. Organisierte Wissensarbeit nutzt den Prozess des Organisierens, um Wissen zu einer Produktivkraft zu entfalten, die gegenwärtig dabei ist, die herkömmlichen Produktivkräfte (Land, Arbeit, Kapital) in ihrer Bedeutung zu überflügeln“ (Willke 1998, 4f, 21).

Erfolgreiche Clusterentwicklung stützt sich in wesentlichem Maße auf die erfolgreiche Generierung und Vernetzung des Wissens der relevanten Partnerorganisationen. Wissensmanagement in interorganisationalen Netzwerken ist die Schaffung von Voraussetzungen, um das innerhalb und zwischen den Organisationen vorhandene Wissen zu sammeln, auszutauschen und nutzbar zu machen – mit anderen Worten: Inter-Company Learning (vgl. u.a. Holzschlag et al. 1996). Wissensmanagement im Netzwerk zielt daher gleichermaßen auf organisationale wie auf technische Voraussetzungen zum Wissenstransfer ab. Die clusterrelevante Wissensbasis ist erst geschaffen, wenn der Cluster Strategien, Strukturen, Prozesse, Technologien, (virtuelle) Räumlichkeiten und Kulturmerkmale ausbildet, die sicherstellen und reglementieren, dass unabhängig von einzelnen spezifischen Personen Wissen neu entwickelt, vernetzt und abrufbar wird. Moderne Wissensarbeit ergibt sich erst, wenn sowohl Personen als auch Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen, und sich wechselseitig ihr Wissenspotenzial zur Verfügung stellen. Die zentrale Herausforderung dabei lautet: Welche Formen der Sammlung, Erzeugung und Nutzung von Wissen setzen die Personen und Organisationen des Clusters sowie den Cluster als Ganzes in die Lage, ihre Innovationskompetenz zu fördern und zu einer Kernkompetenz zu gestalten? Innovationen können sich dabei auf Produkte, Dienstleistungen, Technologien, soziale Prozesse, Organisationsformen beziehen oder auch als Systeminnovationen auf die Formen der Zusammenarbeit im Cluster abzielen (Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien für virtuelle Vernetzungen). Das Management von Wissen und die Förderung von Innovation sind untrennbar miteinander verbunden.

Für die konkrete Gestaltung des Wissensmanagements in Netzwerken kommen weitgehend dieselben Instrumente in Frage, die im betrieblichen Wissensmanagement bereits weite Verbreitung gefunden haben. Roehl (2000) unterscheidet dabei nach mehreren Funktionsgruppen: personenbezogene Instrumente, arbeitsbezogene Instrumente, problemlösungsbezogene Instrumente, kommunikationsbezogene Instrumente, Instrumente der räumlich-organisatorischen Infrastruktur sowie Instrumente der technologischen Infrastruktur. Aus der breiten Palette möglicher Instrumente werden im folgenden drei in der praktischen Clusterentwicklung bereits regelmäßig eingesetzte Instrumente in ihrer Wirkungsweise kurz dargestellt. Die Einrichtung von Internet-Plattformen, der Aufbau von Kompetenzzentren (think tanks, hubs) und Qualifikationsveranstaltungen sind heute unverzichtbare Elemente des In-

ter-Company Learnings im Clusternetzwerk. Diese drei Instrumente setzen an jeweils unterschiedlichen Interventionsebenen in der Strukturentwicklung des Clusters an und unterstützen letztendlich alle relevanten Clusterfunktionen. Die Einrichtung einer Internet-Plattform schafft die technologische Infrastruktur der Wissensorganisation des Clusters. Hier geht es darum, Wissen zu sammeln, zu speichern, transparent und abrufbar zu machen. Der Aufbau von Kompetenzknoten und Qualifikationsmaßnahmen setzen an der räumlich-organisatorischen Infrastruktur an und fördern die Prozesse des Wissenstransfers. Hier geht es darum, Wissen zu generieren und zu vernetzen.

Darstellung 19: Innovations- und Wissensmanagement im Clusternetzwerk

	Internet-Plattform	Kompetenznetzwerk	Qualifikation
Interventionsebenen in die Wissensorganisation des Clusters	technologiebezogen <i>... um Wissen zu speichern, transparent und abrufbar zu machen</i>	strukturbezogen <i>... um Wissen zu generieren und zu vernetzen</i>	prozessbezogen <i>... um Wissen zu generieren und zu vernetzen</i>
Wirkungsunterstützung von Clusterfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Clustersdiskurs (Identität) • Clustermanagement (Strukturentwicklung) • Innenvernetzung • Außenvernetzung • Innovations- und Wissensmanagement • Marktmonitoring (Benchmarking) • Standortmarketing • Public Relations • Vertriebsnetzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Innenvernetzung • Außenvernetzung • Innovations- und Wissensmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Innenvernetzung • Außenvernetzung • Innovations- und Wissensmanagement

Quelle: eigene Darstellung

Um einen Überblick über die abrufbaren Wissensressourcen zu erreichen, sind die vorhandenen Wissensressourcen sichtbar zu machen. Es sollte ohne viel Aufwand von allen relevanten Orten aus schnell abrufbar und aktualisierbar sein. Das Internet bietet dafür die geeigneten technischen Möglichkeiten. Über eine neu einzurichtende Cluster-Website wird eine virtuelle Plattform eröffnet, über die Daten, Informationen und Wissen im gesamten Cluster und weit darüber hinaus sichtbar und verfügbar gemacht werden können. Die Plattform dient als Wegweiser auf der Suche nach Wissensquellen im Cluster und stellt auf diese Weise ein innovatives Milieu her. Internet, Intranet und virtuelle Datenbanken sind auch für polyzentrische oder heterarchische Organisationen, Netzwerkorganisationen, Unternehmenskooperationen und Cluster ein essentielles Instrument des Innovations- und Wissensmanagements geworden - über die traditionellen Organisationsgrenzen hinaus (vgl. z.B. Köhler 1998, Krück 1998). Der innovative Impuls einer Internet-Plattform für die Clusterentwicklung kann dabei auf mehreren gleichzeitig Ebenen realisiert werden (hohes Synergiepotenzial):

- Konstruktion einer Clusteridentität (Clusterdiskurs),
- Präsentation der Clusterorganisation (Strukturentwicklung, Public Relations, Standortmarketing),
- erleichterter Zugang zu clusterrelevanten Wissensquellen (Innovations- und Wissensmanagement),
- clusterinterne und clusterexterne Vernetzung (Innovations- und Wissensmanagement),
- Up-grading der IKT-Ausstattung im Cluster (technologische Infrastruktur),
- Up-grading des IKT-Know-how im Cluster (technologische Infrastruktur),
- Öffentliche Präsentation des Clusters mit Zugriffsmöglichkeiten für Konsumenten;
- e-procurement (Vertriebsfunktion),

Mit dem Aufbau von Kompetenzzentren bzw. Kompetenznetzwerken soll vor allem die Innovationsfähigkeit des Clusters unterstützt werden. Hier geht es um die gezielte Förderung von innovationsorientierten Kooperationen zwischen Wirtschaft und Forschung. In der modernen Innovationsforschung hat sich ein neues Verständnis zum Innovationsprozess durchgesetzt. Danach sind Innovationen (technischer und sozialer Fortschritt) evolutionär ablaufende Prozesse, die einen kumulativen, pfadabhängigen Charakter aufweisen. Externe Effekte, steigende Skalenerträge und technologische Lerneffekte bewirken bestimmte Spezialisierungsmuster, die sich nicht sprunghaft verändern. Das in der Vergangenheit akkumulierte Wissen und die existierenden Fähigkeiten sowohl auf betrieblicher, clusterbezogener, regionaler und nationaler Ebene gewinnen an Bedeutung für den Innovationsprozess. Weiter lassen sich Innovationsprozesse nicht länger mittels eines linearen Innovationsmodells beschreiben, wonach technische Lösungen zuerst in der Grundlagen- und angewandten Forschung gefunden, dann in die Produktion übergeleitet und anschließend am Markt eingeführt werden. Innovationen können andere Ausgangspunkte als den Wissenschafts- und Forschungsbereich haben und darüber hinaus bestehen komplizierte Feedback-Mechanismen und Interdependenzen im Innovationsprozess. Innovationen entstehen über interaktive, kollektive Prozesse. Unternehmen innovieren nicht in Isolation, sondern sie sind auf die Interaktionen mit externen Innovationspartnern (Zulieferer, Kunden, Universitäten, Qualifizierungseinrichtungen, Finanzierungseinrichtungen, Transferinstitutionen, Verwaltungsstellen, Politikträger) zur Erschließung komplementärer Kompetenzen angewiesen. Diese Akteure bilden zusammen sogenannte Innovationssysteme. Innovationen sind verstärkt nur mehr als Systemleistungen zu realisieren (Edquist 1997, Leonard 1995).

Bei näherem Betrachten zeigt sich, dass sich die hier beschriebenen einzelnen Funktionen auf mehreren Ebenen stark aufeinander beziehen. Eine eindeutige begriffliche und substantielle Trennung zwischen den relevanten Funktionen ist kaum möglich und auch wenig praktikabel. Ganz im Gegenteil, hängt der Erfolg der Netzwerkentwicklung nicht zuletzt davon ab, inwieweit es gelingt, die jeweils relevanten Clusterfunktionen miteinander zu verknüpfen. Das erforderliche Mix an erforderlichen Funktionen wird dabei von Cluster zu Cluster verschieden

sein.

4.5 Clustermanagement

Das Clustermanagement ist die zentrale Steuerungseinheit im Cluster. Das Clustermanagement hat die Aufgabe, die Selbststeuerungskraft des Clusters zu entwickeln, die Integrationskraft und die Wirksamkeit des Clusters nach den jeweils relevanten Clusterfunktionen zu erhöhen. „Ohne die Übertragung der zu definierenden Aufgaben an ein verantwortliches Clustermanagement ist nicht zu erwarten, dass aufgrund der vielfältigen Interessenslagen verschiedenster Einrichtungen die Zielsetzungen der Clusterentwicklung erreicht werden können“ (Bratl et al. 1997). Das Clustermanagement funktioniert dabei als dezentrale Kontextsteuerung, d.h. die zentrale Koordination und Führung seitens des Clustermanagements muss durch die Mitwirkung der autonomen Clusterakteure unterstützt und verstärkt werden. Ohne die passende Mitwirkung der Clusterpartner kann das Management letztendlich nichts bewirken. „Vielfach konnte beobachtet werden, dass sich Unternehmer nach dem Clusterbeitritt zurückziehen und auf Aufträge, die vom Management akquiriert wurden, wartet“ (IWI 2000, 158). In der Praxis ist die Mitwirkung der Clusterpartner keinesfalls selbstverständlich. Durch entsprechende Initiativen und Schaffung von Anreizen muss das Management eine lebendige Vernetzungskultur herstellen und permanent „am Köcheln“ halten.

Der Beruf des Clustermanagers ist noch sehr jung. In Österreich wurden die ersten operative Clustermanagement-Einheiten Mitte der 90er Jahre eingerichtet. Die Herausforderungen an das Management sind durch die bisherigen Erfahrungen deutlicher sichtbar geworden. Da der Großteil der Clusterinitiativen als befristete Projekte der jeweiligen Landes- bzw. Bundesorganisationen eingerichtet wurde, arbeiten die meisten Clustermanagementteams wie Projektteams. Die Finanzierung des Clustermanagements erfolgt zu Beginn vollständig aus öffentlichen Mitteln. Im Falle einer erfolgreichen Clusterentwicklung werden regelmäßig Überlegungen angestellt, diese in die finanzielle Selbständigkeit zu überlassen, also die Finanzierung von der öffentlichen Hand sukzessive in die Hand der privaten Partnerorganisationen zu verlagern und damit auch die Organisations- bzw. Rechtsform zu verändern. Die Anforderungen an diesen Wandel in der Trägerschaft wurden früher jedoch stark unterschätzt. Lediglich mit Ausnahme des steirischen Automobilclusters (Acstyria) konnte bisher keine Clusterinitiative in Österreich die ursprünglich geplante Selbstträgerschaft verwirklichen. Der Trend geht eindeutig in Richtung längerfristige Teilträgerschaft und selbst diesbezüglich scheint sich eine immer größere Ernüchterung einzustellen.

Heute wird ein funktionsfähiges Clustermanagement meist als Team von drei bis fünf Professionisten (je nach Größe, Heterogenität und finanziellen Mitteln des Clusters) bestellt. Die Teams bestehen meist aus einem Clustermanager, aus ein bis zwei hauptverantwortlichen Betreuern von Kooperationsprojekten, einem zusätzlichen PR- bzw. Marketingexperten und

einer Fachkraft für das Office Management. Der Clustermanager fungiert als General Manager der Vernetzung sowie als Bindeglied zur Trägerorganisation und betreut teilweise auch Kooperationsprojekte. Der Clustermanager sollte zumindest allgemeine Branchenkenntnisse mitbringen. Fördernd ist die „kulturelle Anschlussfähigkeit“ – der Clustermanager muss sich mit der Kultur und den Herausforderungen der Branche in glaubwürdiger Weise identifizieren können. Als grobe Faustformel kann gelten: Je grösser die räumliche Nähe im Cluster, umso günstiger erscheint ein Clustermanager aus der Region, und je homogener die Kernkompetenzen des Clusters, umso günstiger erscheint ein Clustermanager aus der Branche. Die sogenannten Projektleiter sind für die Begleitung oder das Management von Kooperationsprojekten zuständig – von der Idee, über die Förderungseinreichung, laufenden Moderation bis zum Projektabschluss. Während der Clustermanager vor allem über die entsprechenden Management- und Prozesskompetenzen verfügen sollte, werden von den Projektleiter umfangreiche Branchenkenntnisse und –erfahrungen erwartet.

Anlanger (2002) führte im Jahr 2000 bei 152 Partnerunternehmen in ausgewählten österreichischen Clusterinitiativen eine Internetbefragung zu den Leistungsanforderungen eines Clustermanagers durch. Die antwortenden Personen stammten dabei zu rund drei Viertel aus der ersten und zweiten Führungsebene (Geschäftsführer, Vorstand, Abteilungsleiter). Aus der Sicht der antwortenden Clusterbeauftragten sind die wichtigsten Aufgaben eines Cluster-Managers:

- Erhöhung der Vernetzung
- Außenvermarktung des Clusters und
- Ansprechperson bei Kooperationswünschen.

Als wichtigste Fähigkeiten eines Clustermanagers werden:

- Organisationstalent
- vernetztes Denken
- Managementenerfahrung
- Zielstrebigkeit
- Teamgeist
- Motivationsvermögen und
- Kontaktvermögen

genannt. Die Zufriedenheit der Partnerunternehmen mit ihren Clustermanagern waren hinsichtlich Kontaktvermögen und Zielstrebigkeit am höchsten, hinsichtlich Sozialkompetenz und Führungsverhalten am niedrigsten.

Ohler et al. (2001) sehen im Zentrum des Clustermanagements vor allem die beiden Anforderungen der „Systemintelligenz“ und des „Selbstbewusstseins“, aus denen sich alle ande-

ren Eigenschaften und Anforderungen an das Clustermanagement ableiten. Unter **System-intelligenz** wird die Fähigkeit verstanden, Fachkompetenz zu mobilisieren. Dies erfordert zwar eigenen Sachverstand, vor allem aber, dass das Clustermanagement imstande ist, ein Netzwerk von Fachleuten und institutionellen Zugängen aufzubauen, zu unterhalten und bei Bedarf zu mobilisieren. Clusterbeirat und in einzelnen Fällen Fachberater sind wesentliche Komponenten dieses Netzwerks. Damit erweist sich insbesondere die Vorstellung, es würde genügen, Fachleute einzustellen, als zu kurz gegriffen. Unter dem **Selbstbewusstsein** des Clustermanagements wird die Fähigkeit verstanden, den Gestaltungsaspekt nicht aus den Augen zu verlieren: Sich verantwortlich zu fühlen, dass die Projektkonsortien so konfiguriert sind, dass niemand über den Tisch gezogen wird und keine Trittbrettfahrer an Bord sind, dass Additionalitätswirkungen entstehen, zugleich aber den Clusterpartnern soviel Raum zu lassen, dass es nach wie vor ihr Projekt bleibt. Selbstbewusstsein in dieser instrumentellen Bedeutung wird hier als eine Gratwanderung zwischen Arroganz und Dienstbarkeit beschrieben, die eine kritische Distanz zu sich selbst braucht.

5 Fallstudien

5.1 Funktion, Methodik und Auswahl der Fallstudien

In den folgenden Ausführungen soll der Prozess der Netzwerkentwicklung aus der speziellen Perspektive der Organisationsentwicklung anhand von Fallbeispielen aus der Praxis näher betrachtet werden. Dabei interessieren vor allem Fragen bezüglich der Entwicklungsmuster, der organisationalen Gestaltung von Netzwerkenstrukturen, der Beziehungen zwischen den Akteuren des Netzwerks, des Steuerungssystems des Entwicklungsprozesses, den eingesetzten Maßnahmen zur Prozessgestaltung, den begünstigenden und behindernden Faktoren der Prozessgestaltung – mit anderen Worten: Es geht darum, die hier ausgewählten Prozesse des Netzwerkes als Prozesse des Organisierens zu verstehen, zu hinterfragen und dabei sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten der gewählten Fallbeispiele zu finden.

Der empirische Teil der Arbeit enthält sechs Fallbeispiele: Das Sondierungsprojekt Biolebensmittel-Cluster Österreich, das Sondierungsprojekt Wellbeing-Cluster Niederösterreich, die Clusterinitiative Holz in Niederösterreich, die Clusterinitiative Holz in Salzburg, das Eco & Co Ökotechnik Netzwerk Steiermark und das LEADER-Netzwerk Österreich. Bei den beiden ersten Fallbeispielen, den Sondierungsprojekten Biolebensmittel und Wellbeing, war ich selbst im Beraterteam tätig. An den anderen Cluster- bzw. Netzwerkinitiativen bin ich in keiner aktiven Rolle beteiligt. Mit Ausnahme des Ökotechnik-Netzwerkes in der Steiermark handelt es sich um Projekte bzw. Organisationen, in denen Beraterkollegen aus der ÖAR Regionalberatung GesmbH als Berater oder Manager involviert sind bzw. beteiligt waren. Mit der Auswahl zugunsten dieser sechs Fallstudien konnten mehrere Aspekte abgedeckt werden:

- unterschiedliche Stadien im Lebenszyklus von Netzwerken (von der Sondierungs- bis zur Integrationsphase),
- unterschiedliche Clusterentwicklungskonzepte und
- verschiedene Wirtschaftsbereiche.

Darstellung 20: Auswahl und Design der Fallstudien

Fallstudien	Entwicklungsphasen	Datenquellen	Interviewpartner
Biolebensmittel-Cluster Österreich	Sondierung Aktivierung	Sondierungsbericht Protokolle und persönliche Mitschriften von Teambesprechungen und Workshops begleitendes Coaching	
Wellbeing-Cluster Niederösterreich	Sondierung Aktivierung	Sondierungsbericht Protokolle und persönliche Mitschriften von Teambesprechungen und Workshops begleitendes Coaching	
Holz-Cluster Niederösterreich	Sondierung Aktivierung Gründung und Aufbau	Einzelinterviews Website Sondierungsbericht Informationsmaterialien	Clustermanager Berater Mitglied der Steuergruppe Vertreter der Trägerorganisation Partnerbetriebe
Holz-Cluster Salzburg	Aufbau	Einzelinterview Website Informationsmaterialien	Clustermanagerin
Eco & Co Ökotechnik-Netzwerk Steiermark	Gründung und Aufbau	Einzelinterview Website	Netzwerkmanager
LEADER-Netzwerk Österreich	Programmperiode 2001-2006	Einzelinterview Website Literatur Informationsmaterialien	Netzwerkmanager

Mit der Auswahl der methodischen Vorgehensweise (Design) wurden die strukturellen und prozessualen Eigenheiten der sechs Fallbeispiele im nachhinein und teilweise bereits simultan (in den Sondierungsprojekten) so rekonstruiert, dass die m.E. relevanten Fragestellungen aus der fachlichen Perspektive der Organisationsentwicklung bearbeitet werden konnten. Für diesen Zweck wurden in den ersten beiden Fallstudien (Sondierungsprojekte Biolebensmittel Österreich und Wellbeing Niederösterreich) sowohl die betreffenden Sondierungsberichte (Miglbauer und Payer 2001, Gigler et al. 2002) als auch Protokolle und persönliche Aufzeichnungen von Teambesprechungen, Workshops und Arbeitssitzungen mit den Auftraggebern ausgewertet. Die Ergebnisse der beiden Sondierungsberichte wurden

jeweils in den Teilabschnitten „Clusterdiagnose“ und „Strategische Empfehlungen“ zusammengefasst. Dabei wurde die Ergebnisse der Sondierungsprojekte nur soweit Bezug genommen, als sie für die hier gewählten Fragestellungen relevant und für das Verständnis des jeweiligen Prozesses notwendig erscheinen. Die Teilabschnitte über „Ausgangssituation, Zielsetzung und Projektverlauf“ und „Schlussfolgerungen“ wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit erstellt.

Im Unterschied zu den beiden Sondierungsprojekten, wo es im Kern um Beratungsleistungen im Vorfeld der Gründung von geeigneten Netzwerkorganisationen ging, handelt es sich bei den anderen Fallbeispielen um bereits gegründete Netzwerkorganisationen mit einer intakten Leitungsstruktur, deren hauptsächliche Aufgabe im Aufbau und in der Koordination eines funktionsfähigen interorganisationalen Netzwerkes besteht. Im Unterschied zu den beiden Sondierungsprojekten wurde in diesen Fallstudien ausschließlich die Perspektive der Fremdbeobachtung eingenommen. Bei diesen Clusterinitiativen bzw. Netzwerken war ich im Zeitpunkt der Erhebung in keiner Weise involviert. Damit bei diesen Fallbeispielen dennoch die Innensicht von beteiligten Akteuren berücksichtigt wird, wurden Einzelinterviews als primäre Erhebungsmethode eingesetzt. Neben den Interviews wurden weiter Selbstdarstellungen der Cluster (Printmedien, Internet) sowie relevante ergänzende Literatur ausgewertet.

Die Interviews wurden mit den jeweils beauftragten Cluster- bzw. Netzwerkmanagern durchgeführt, die durch ihren Leistungsauftrag weitgehend im Zentrum der Netzwerkentwicklung stehen. Der methodische Vorteil der Einzelinterviews lag vor allem in der grundsätzlichen Offenheit dieses Erhebungsinstrumentes. Das persönliche Einzelgespräch stellt ein sensibles und differenziertes Instrument der Befragung dar. Im Vergleich etwa zu Gruppeninterviews oder Diagnose-Workshops ist dagegen weniger Vielfalt an Sichtweisen und Ganzheitlichkeit möglich (vgl. Doppler und Lauterburg 2002, Flick 1999, Froschauer und Lueger 1992, Meuser und Nagel 1991). Um dennoch in zumindest einer dieser Fallstudien mehrere Sichtweisen einzuholen, wurden für den Fall des Holzclusters Niederösterreich neben dem Interview mit dem Clustermanager auch Interviews mit den Geschäftsführern von zwei Partnerbetrieben, mit einem Mitglied der Steuergruppe sowie zwei Beratern durchgeführt. Auf diese Weise wurden im Zeitraum Juni bis September 2002 insgesamt 9 Interviews durchgeführt. Die zeitliche Dauer der Interviews betrug zwischen einer und zwei Stunden. Den Interviews wurde ein Interviewleitfaden mit den wichtigsten Leitfragestellungen zugrundegelegt, der vor allem eine dramaturgische Funktion erfüllen sollte. Es ging weniger darum, dass in allen Interviews die gleichen Fragen gestellt wurden, sondern vielmehr darum, dass im Rahmen der Fragestellungen ein qualifizierter Dialog zum selben Thema geführt werden konnte. Die Interviews wurden daher in der Form von halbstandardisierten Experten-Interviews geführt, die auch die Möglichkeit für einen offenen und spontanen Gedanken- und Gesprächsfluss schaffen sollten. Die folgende Darstellung enthält die Leitfragestellungen des Interviewleitfadens. So weit wie möglich wurden die wichtigsten Eckdaten wie Art der Trägerorganisation, Struktur der Teilnehmer bzw. Clusterpartner (Anzahl, Gesamtumsatz, Beschäftigte, Exportorientie-

rung), Informationen über das Geschäftsmodell (Leistungsprofil, Ressourcenbasis, Organisationsstruktur, Rechtsform) sowie die bisherige Entwicklung (Schlüsselakteure, Zeitdimensionen, Rahmenbedingungen) bereits im Vorfeld der Interviews erhoben.

Darstellung 21: Interviewleitfaden - Leitfragestellungen:

A. Netzwerkentwicklung und Netzwerksteuerung

- Von welchen Akteuren sind die entscheidenden Impulse für die Gründung ausgegangen? Was waren die Schlüsselimpulse? Wie ist die bisherige Entwicklung verlaufen?
- Worin bestehen die operativen Aufgaben des Clustermanagements?
- Welche externen Faktoren haben die Clusterentwicklung bisher am stärksten begünstigt / am stärksten behindert (fördernde und limitierende Rahmenbedingungen)?
- In welcher Form bzw. durch welche Interventionen / Handlungen erfolgte der Übergang (Transfer) zwischen den einzelnen Entwicklungsphasen (von der Sondierung zur Aktivierung, von der Aktivierung zum Aufbau, von der Aufbauphase zur stabilen Selbstträgerschaft)?
- Worin liegt der Hauptnutzen (Motivation) für die Teilnehmer, am Cluster mitzuwirken (USP)? Wie ist es gelungen, diesen Nutzen zu entwickeln und glaubwürdig zu vermitteln?
- Nach welchen Auswahlkriterien erfolgt die Selektion der Clusterpartner?
- Wie erfolgte die Bestellung des Managements bzw. der Auftrag zur Beratung? Was waren bzw. sind die Funktionen der Beratung (formal, informell)? Beziehung zwischen Berater und Auftraggeber, und zu den anderen Schlüsselakteuren? Verhältnis von Prozessberatung zu Branchenkenntnis (Fachberatung)?
- In welcher Form (Wie, Wer, Wo) erfolgt die strategische Entwicklung? Wer sind die maßgeblichen Träger der strategischen Entwicklung? In welchem Verhältnis stehen strategische Clusterentwicklung und Strategiefindung in der Einzelorganisation (Widersprüche, Synergien, Transfer)?

B. Beziehung zwischen Einzelorganisation und Netzwerkorganisation

- Wie erfolgt der Transfer vom Netzwerk bzw. von der Netzwerkorganisation (Clusterinitiative) zur einzelnen Organisation? Welche Personen in welchen Funktionen sind die Schnittstellen? Welchen Rollenanforderungen werden an diese Personen gestellt (explizit, implizit)?
- Was läuft in der Beziehung zwischen Clusterorganisation und Einzelorganisation gut und was kann noch verbessert werden?
- Inwieweit konnte auf bereits bestehende Kooperationen aufgebaut werden? Wie gehen die Clusterpartner mit dem Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz um? Welche Kultur hat sich diesbezüglich entwickelt?
- Woran entzündeten sich die größten Konflikte im Cluster? Wie wird mit Konflikten zwischen Clusterteilnehmern umgegangen?

- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen werden getroffen?

C. Wissensmanagement

- Wie erfolgen der Austausch und die Generierung von relevantem Wissen bzw. Know-How (inter-company learning, lernendes Netzwerk)? Welchen Stellenwert hat das Wissensmanagement im gesamten Clustermanagement?
- Welche technischen Instrumente (harte Instrumente) werden dafür eingesetzt und inwieweit werden sie akzeptiert? Welche sozialen Interventionen (weiche Instrumente) werden eingesetzt und inwieweit werden sie akzeptiert?

5.2 Fallstudie: Sondierungsprojekt Biolebensmittel-Cluster Austria

5.2.1 Ausgangssituation, Zielsetzung, Projektverlauf

In der ersten Hälfte der 90er Jahre erlebte die österreichische Landwirtschaft einen regelrechten Bio-Boom. Innerhalb von nur 5 Jahren stieg die biologisch bewirtschaftete Fläche um das 15-fache an. Mitte der 90er Jahre hatten bereits rund 9% aller Landwirtschaftsbetriebe umgestellt. Österreich wurde zu einem Vorreiterland des Biolandbaus in der Europäischen Union. Die Gründe dafür lagen vor allem in den hohen Umstellungsförderungen, in der wachsenden Nachfrage der Konsumenten nach Biolebensmitteln, im Einstieg der größten Einzelhandelskette in die Vermarktung von Bio-Produkten und dem damit verbundenen Aufbau einer Großhandelsorganisation durch den größten inländischen Biobauernverband. Trotzdem nach dieser intensiven Expansionsphase seit Mitte der 90er Jahre die jährlichen Zuwachsraten wieder deutlich geringer ausfallen, spielt Österreich seither in der Entwicklung, Produktion und Vermarktung biologischer Lebensmittel eine internationale Vorreiterrolle. Doch die europäische Konkurrenz holt in mindestens ebenso rasantem Tempo auf. Mittelfristig ist mit einer Intensivierung des Wettbewerbs mit entsprechenden Spezialisierungs- und Konzentrationsprozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, einem wachsenden Exportgeschäft sowie einer Senkung des durchschnittlichen Preisniveaus biologischer Lebensmittel zu rechnen. Der früher kleine Nischenmarkt entwickelt sich kontinuierlich zu einem Massengeschäft. Prognosen sprechen von einer Verdoppelung des gegenwärtigen Bioanteils an den landwirtschaftlichen Betrieben auf rund 20%. Einschlägige Studien diagnostizieren bei Saatgut und Lebensmitteln aus biologischer Produktion in Österreich eine spezielle Kompetenz und ein latentes Clusterpotenzial für eine dominierende Marktposition im internationalen Wettbewerb (BMVIT 1998, Böheim 1999).

In mehreren informellen Vorgesprächen der beiden Institute Invent und Culinar mit Vertretern des Bundesministeriums für Verkehr, Infrastruktur und Technologie (Abteilung V/B10), des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft (Abteilung II/1 Forschung und Entwicklung der Sektion „Ländliche Entwicklung“), des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Angelegenheiten (Abteilung VI/1 Technik, Wirtschaft und Forschung) sowie Vertretern der Großhandelsfirma Ökoland GesmbH, des Bio-Verbandes Ernte für das Leben und dem Dachverband ARGE Biolandbau wurden die Möglichkeiten für die Sondierung und Aktivierung einer gezielten Biolebensmittel-Clusterentwicklung besprochen. Im Dezember 2000 wurde die Bietergemeinschaft Invent / Culinar mit der Durchführung des Clusterentwicklungsprojektes beauftragt. Federführendes Ressort des Auftraggeberkonsortiums war das Landwirtschaftsministerium. Im Jänner 2001 hat das Projektteam die Arbeiten aufgenommen. Die Aufgabengstellung sollte die folgenden Teilleistungen beinhalten:

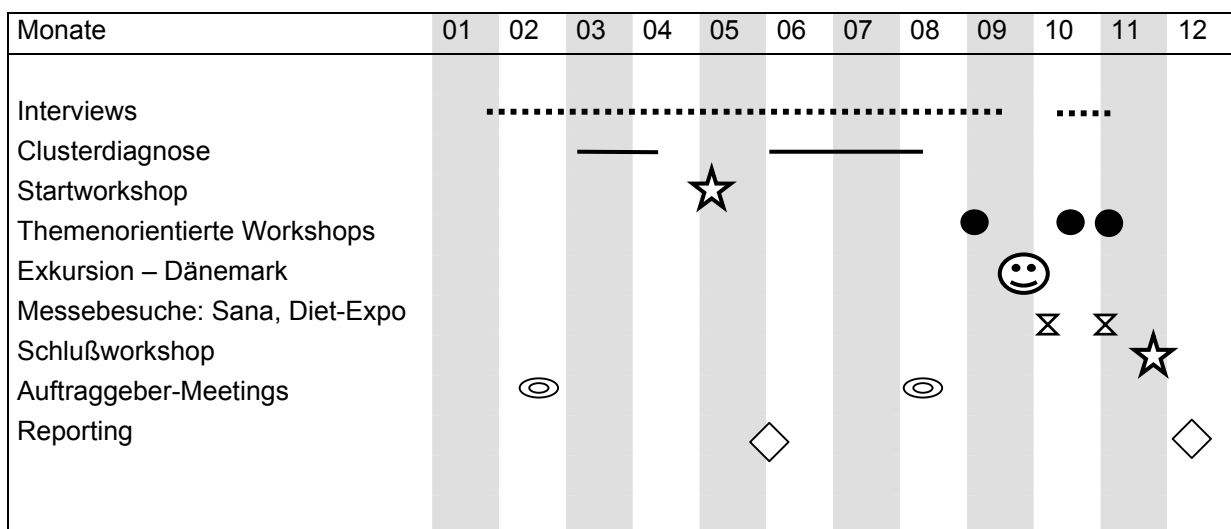
- Erstellung einer systemischen Strukturanalyse,
- Einschätzung der Chancen und Eintrittsvoraussetzungen auf ausgewählten internationa-

len Märkten,

- Monitoring zu vier ausgewählten internationalen Best-practice-Lösungen,
- Definition von möglichen Schlüsselprojekten für die Clusterentwicklung,
- Konstituierung von Projektentwicklungsgruppen zur Bearbeitung der Schlüsselthemen,
- Durchführung von zwei Workshops mit relevanten Entscheidungsträgern und Entwicklungsakteuren des Clusters.

Im Offert und Auftrag wird explizit festgehalten, dass es sich um ein umsetzungsorientiertes Entwicklungsprojekt handelt. Es soll die relevanten Akteure des Bio-Lebensmittelclusters in das Projekt einbinden und deren Erfahrungen und Wissen nutzen. Es sollen gezielt Projektträger für die Entwicklung und Umsetzung des Clusterprojektes aufgebaut werden. Das Ziel des Projektauftrages bestand also darin, die Frühphase der Sondierung und Aktivierung zu starten und so weit zu entwickeln, dass mit der Aufbau- und Gründungsphase begonnen werden kann. Für die Erreichung dieser Zielsetzung wurde folgender Projektablauf gewählt:

Darstellung 22: Sondierungsphase Biolebensmittel-Cluster – Projektablauf 2001



Interviews: Im Zeitraum Februar bis September 2001 wurden mit rund 50 Vertretern verschiedener Organisationen der gesamten Wertschöpfungskette explorative Interviews geführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach den folgenden fünf Selektionskriterien: Abdeckung der relevanten Kompetenz- und Leistungsfelder, Machteinfluß, Umsatzstärke, Innovationspotential und Exportorientierung. Die Interviews wurden in Form von halbstrukturierten Experteninterviews durchgeführt.

Mit der Durchführung der Interviews wurden folgende Zielsetzungen verfolgt:

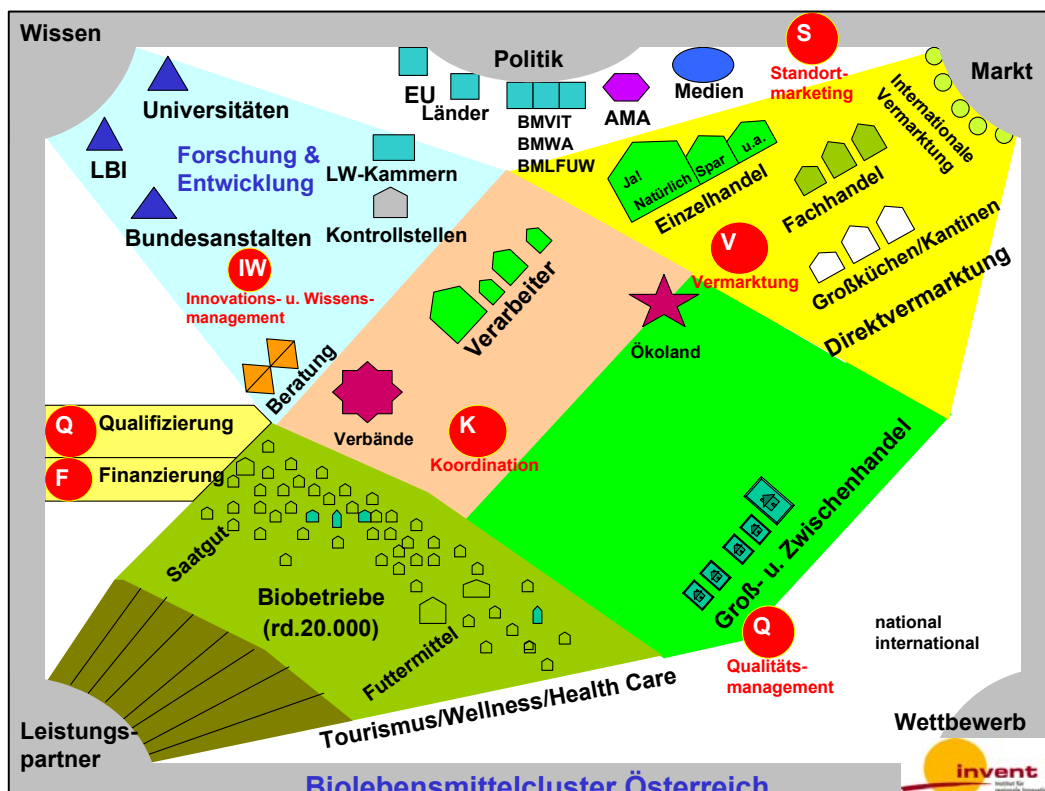
- Förderung des Clusterverständnisses bei den Vertretern relevanter Organisationen (*Public Relations*);
- Sammlung von unterschiedlichen Sichtweisen über die Positionierung einzelner Organi-

sationen, der Teilbereiche (Wertschöpfungsstufen und Support-Systeme), der Beziehungsmuster und der Entwicklungsdynamik (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) im gesamten Cluster (*Clusterdiagnose*);

- Klärung von Bereitschaft und Voraussetzungen für die Teilnahme am Clusterentwicklungsprojekt (*Strukturvorbereitung*).

Für die Durchführung der Interviews wurde eine stark vereinfachte, analoge Darstellung des gesamten Systems entwickelt – das sogenannte Clusterchart. Dieses Clusterchart erfüllte vor allem drei Funktionen in den Interviews: Ice-breaker, Analyse und gemeinsame Sichtweise. Es diente zunächst als Ice-breaker: nach der Kurzdarstellung der Zielsetzung und der Rahmenbedingungen des Projektauftrages eignete sich die bildhafte Darstellung hervorragend, um möglichst rasch zur Sache zu kommen. Die Interviewpartner konnten in allen Fällen die Position ihrer eigenen Organisation, ihre Beziehungen zu den anderen Organisationen und Clusterelementen beschreiben. Auf diese Weise lieferte jedes Interview eine neue, etwas andere Sichtweise des gesamten Systems. Die Komplexität des gesamten Clusters konnte transparent gemacht werden.

Darstellung 23: Biolebensmittel-Cluster Austria (Cluster-Chart)



Quelle: Miglbauer et al. 2001

Mit fortschreitender Anzahl der Interviews wurden diese in zunehmend offenerer Form geführt. Es zeigte sich, dass der zusätzliche Informationsgewinn in Hinblick auf den zugrunde-

gelegten Interviewleitfaden zwar geringer wurde, dass die Gespräche umgekehrt jedoch essentielle Informationen über die Rahmenbedingungen, Bereitschaften, Erwartungen und Befürchtungen hinsichtlich der Teilnahme an der weiteren Clusterentwicklung lieferten bzw. liefern. Die Funktion der Interviews veränderte sich von einer vorwiegend explorativen Informationsgewinnung hin zu einer reflexiven Form der Projektpräsentation und Reflexion künftiger Entwicklungsoptionen. Gegenüber der ursprünglichen Planung von rund 20 Interviews wurde der Erhebungsaufwand in dieser Projektphase erheblich gesteigert, um eine breiteres Spektrum unterschiedlicher Systempositionen und –perspektiven sichtbar zu machen.

Clusterdiagnose: Auf der Grundlage der Ergebnisse aus den Experteninterviews sowie begleitender desk-top-Research (Auswertung von Fachzeitschriften, Auswertung aktueller Konzept- und Strategiepapiere des Landwirtschaftsministeriums und der Bioverbände, Internet- und Literaturrecherchen) erfolgte die Clusterdiagnose. Darauf aufbauend wurden die Hypothesen zu den Clusterpotenzialen und künftigen Entwicklungsherausforderungen abgeleitet, die wiederum in den Workshops schrittweise überarbeitet wurden.

Die Diagnose von Clustern dient der Herstellung eines möglichst umfangreichen Bildes der für die Clusterentwicklung relevanten inneren und äußeren Entwicklungsdimensionen und -faktoren. Die Clusterdiagnose stellt einen wesentlichen Schritt zur Vorbereitung gezielter Clusterentwicklungsaktivitäten dar. Ausgehend von Porters Diagnosemodell (Porter 1990, 1998, Bratl et al. 2001) konzentrierte sich die Diagnose des Clusters als Wettbewerbssystem hier auf folgende drei Entwicklungsebenen:

- Kontextkonstellation
- Clusterleistungsfelder
- Clusterfunktionen

Startworkshop: Nach der Durchführung des Großteils der geplanten Interviews wurden alle bisherigen Interviewpartner sowie weitere relevante Organisationen zu einem ganztägigen Startworkshop eingeladen. An dem Startworkshop nahmen insgesamt 25 Personen teil. Die Teilnehmer repräsentierten alle relevanten Teilsysteme des Clusters. Die Funktion des Startworkshops bestand vor allem darin, den bisherigen sowie neuen Kontaktpersonen den Zwischenstand der Clusteranalyse zu präsentieren sowie ein gemeinsames Commitment über die weitere Vorgangsweise herzustellen. Der Startworkshop hatte folgenden Ablauf:

- Vorstellung der Teilnehmer und Darstellung ihrer Erwartungen an das Projekt
- Präsentation erster Zwischenergebnisse aus den bisherigen Gesprächen und Analysen
- Vergleich mit ausländischen Entwicklungen
- Erste Vorschläge für Themenschwerpunkte von Schlüsselprojekten und Reihung nach Prioritäten
- Weitere Konkretisierung der Themenschwerpunkte in Arbeitsgruppen

- Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse
- Nächste Projektschritte

Ausgehend von den bisherigen Projektergebnissen wurde den Teilnehmern ein Vorschlag mit insgesamt 10 Projektschwerpunkten vorgestellt, die als wesentlich für die weitere Entwicklung des österreichischen Biolebensmittelclusters eingeschätzt werden. Von den Teilnehmern am Start-Workshop wurden davon folgende Themenschwerpunkte mit höchster Priorität für die weitere Clusterentwicklung bewertet:

1. Innovations- und Wissensmanagement
2. Optimierung von Produktsegmenten (Marktinformationssysteme)
3. Markenentwicklung/Standortmarketing
4. Initiative Exportmarkterschließung

Zu diesen Themenschwerpunkten wurden Arbeitsgruppen gebildet, die weitere Vorschläge für die Konkretisierung und Umsetzung dieser Bereiche entwickeln sollten.

Projektgruppe „Innovations- und Wissensmanagement“

Worin besteht der Bedarf im Detail?	Wer müsste hinzugezogen werden? Wer darf nicht fehlen?	Was sind die nächsten Schritte?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definition nachgefragtes Wissen, Definition pot. Nachfrager ✓ Grundlagenforschung, angewandtes Wissen ✓ Beschaffung von vorhandenem, Produktion von nicht vorhandenem Wissen ✓ Kommunikation / Didaktik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zentrale Ansprechereinrichtung (Agentur) ✓ Clearing- (Ressourcen, und Vermittlerstelle) ✓ Pool an Wissenschafts- und Beraterressourcen ✓ Wissenschaftlicher Beirat ✓ Enge Kooperation mit Cluster-Management 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bestehende Modelle analysieren (EU-Länder) ✓ Potenzielle Partner beiziehen ✓ Mögliche Struktur erarbeiten

Projektgruppe „Optimierung Produktsegmente“

Worin besteht der Bedarf im Detail?	Wer müsste hinzugezogen werden? Wer darf nicht fehlen?	Was sind die nächsten Schritte?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eine „Info-Plattform“ mit Doppelfunktion: Warenbörse plus Markt-Monitoring (Trends, Qualitätsentwicklung etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ AMA ✓ Kontrollstellen ✓ Verbände ✓ AC Nielsen ✓ Ökoland ✓ ??? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ weitere Konkretisierung ✓ Vorgespräche mit relevanten Akteuren ✓ Klärung von Datenschutzfragen

Projektgruppe „Initiative Exportmarkterschließung“

Worin besteht der Bedarf im Detail?	Wer (und was) müsste hinzugezogen werden? Wer (und was) darf nicht fehlen?	Was sind die nächsten Schritte?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hilfe für KMU um an den Exportmarkt zu kommen ✓ Bedarfserhebungen in Exportmärkten ✓ Marktdaten/Marktforschung differenziert – Logistikstrukturen erheben ✓ echte Kontakte/Beziehungen zu Einkäufern aufbauen ✓ Produktevaluierung für Export ✓ Ernährungsgewohnheiten erheben ✓ Messen ✓ Bündelung der Anbieter zu Kompletanbietern -> Markenentwicklung ✓ Schwerpunktmarkt EU-Länder, Schweiz ✓ Vernetzung mit Partnern in anderen Ländern (Einkäufer, Marktforschung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bundeswirtschaftskammer und ihre Außenstellen ✓ zentrales und gemeinsames Produktmanagement in Verbindung mit Marke ✓ geeignete Marktforscher ✓ ausreichendes Produktmix ✓ ausländische Handelsketten ✓ ausländische Partner vor Ort ✓ einen geordneten Getreidemarkt in Ö. ✓ gemeinsamer Getreideeinkauf ✓ Geld und Zeit ✓ Aushandlungsfähigkeit ✓ öffentlicher Auftritt 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Klärung, wer Interesse hat ✓ aktiv an potenzielle Partner herantreten ✓ Auftaktveranstaltung ✓ Verantwortung (operativ und strategisch) vor der Projektentwicklung klären ✓ nicht nur zurücklehnen und zusehen ✓ Markt-Facts präsentieren ✓ Marke auch in Ö. verwenden und gemeinsam auftreten ✓ Achtung noch fehlen wichtige Vertreter: "Rohstoffbesitzer", Verbände, Getreide (!), ... ✓ Zweiteilung: Fertigprodukte + Lieferung an Industrie/Verarbeiter

Auf der Grundlage dieser ersten gemeinsamen Vorüberlegungen sollten bis zum Schluss-Workshop je nach Bedarf und Ressourcenverfügbarkeit einzelne Gruppentreffen initiiert werden, um die Konzepte zu handlungs- bzw. umsetzungsfähigen Projektplänen (sogenannte „Transformationsprojekte“) weiterzuentwickeln. Zu diesen Treffen sollten weitere relevante Akteure über den Kreis der Teilnehmer am ersten Workshop hinaus eingeladen werden. Dabei strebten wir eine möglichst offene Kooperations- und Informationshaltung an, die grundsätzlich jedem interessierten und kooperationsbereiten potentiellen Clusterpartner den Zugang zu diesen Veranstaltungen eröffnen sollte. Ein wesentliche Unterstützung dieser offenen Informationspolitik bestand darin, die Protokolle der Workshops nicht nur den Teilnehmern sondern auch allen anderen Kontaktpersonen zuzusenden. Auf diese Weise konnte wurde bis zum Projektende eine Gruppe von rund 90 Personen laufend über den Fortschritt des Projektes informiert.

Zusätzlich zu den oben angeführten Themenfeldern erschien uns das Themenfeld „Schnittstellen zu Tourismus und Wellbeing“ ebenfalls als besonders prioritär für die weitere Cluste-

rentwicklung. Verschiedene Marktprognosen und nicht zuletzt die Ergebnisse aus dem von der Fa. Invent gleichzeitig durchgeführten Clusterentwicklungsprojekt „Wellbeing Destination Austria“ weisen diesbezüglich auf ein großes Marktpotential für Biolebensmittel hin.

Themenorientierte Workshops: Zu den am Startworkshop priorisierten Themenschwerpunkten wurden drei weitere Workshops einberufen:

- Workshop Innovations- und Wissensmanagement, 12. 9. 2001 (10 Teilnehmer): Ziel ist die Diskussion des künftigen Innovations- und Forschungsbedarfes sowie die Diskussion eines Grobkonzeptes für ein Clusterportal und Klärung der weiteren Vorgangsweise. Die zentrale Frage lautet: Worin besteht der künftige Innovationsbedarf? Was sind die künftigen Innovationsfelder? Die hier angestrebte Definition von künftigen Innovationsfelder des Biolebensmittelclusters sollte sich dabei auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen, also deutlich über den traditionellen Bereich der agrarischen Forschung im Bereich Biolebensmittel hinausgehen. Zur Vorbereitung dieses Workshops entwickelte das Sondierungsteam eine erste Identifizierung prioritärer Forschungsfelder auf der Grundlage der Experteninterviews, von einschlägigen in- und ausländischen Studien, eines Screenings aktueller internationaler wissenschaftlicher Konferenzen und inländischer Fachtagungen.
- Workshop Exportmarkterschließung, 18. 10. 2001 (8 Teilnehmer): Ziel ist die Diskussion der Bedeutung der Erschließung von Exportmärkten für österreichische Bio-Lebensmittel, persönliche Erfahrungen und Einschätzungen von Exportaktivitäten, wichtige Exportmärkte, Kooperation und Koordination im Export, Benchmarking im Export, Bausteine einer Exportoffensive und Skizzierung konkreter Umsetzungsschritte.
- Workshop Kooperationen im Tourismus, 5. 11. 2001 (13 Teilnehmer): Position der Schnittstelle Bio & Tourismus im Cluster-Entwicklungsprojekt, Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten „Urlaub am Bio-Bauernhof“, „Bio-Hotels“ – Anforderungen der Gäste, Zertifizierungssituation Bio-Hotels, Belieferung der Bio-Tourismusbetriebe – Sicht der Bio-Verarbeiter und des Bio-Großhandels, Nutzung von Marketingpotenzialen;

Exkursion (Learning Journey): Von 22. bis 25. September wurde eine Exkursion nach Dänemark durchgeführt. Mit der Exkursion wurden vor allem zwei Ziele verfolgt:

- Lernen von den Besten: Erfahrungsaustausch mit Schlüsselakteuren der dänischen Bio-Branche und mit den Trägern international innovativer Projekte (examples of best practice) und
- Förderung des Wissenstransfers zwischen inländischen Leistungspartnern.

Dänemark hat sich in den 90er-Jahren zu einem Vorreiterland in der Vermarktung von biolo-

gischen Lebensmitteln entwickelt. Es ist ein Nachfragemarkt mit vergleichsweise hohen Wachstumsraten. Rund 4% des Lebensmittelkonsums entfällt auf Bioprodukte - Tendenz stark steigend. Dänemark verfügt als eines der ersten europäischen Länder über einen nationalen Aktionsplan. Das dänische Innovationssystem ist von einer starken Betonung kooperativer Strategien gekennzeichnet. Im Sinne eines internationalen Benchmarking bietet das dänische System daher mehrere „examples of best practice“, deren Erfahrung für die inländischen Marktteilnehmer zugänglich gemacht werden sollten. Auf dem Programm standen Besuche bei den folgenden Organisationen – ein geplanter Besuch bei einem Mühlenbetrieb wurde kurzfristig abgesagt:

- Ministerium für Nahrungsmittel, Landwirtschaft und Fischerei / Direktorat für Innovationsförderung (Koordination des nationalen Aktionsplans), Kopenhagen,
- FDB (größte Einzelhandelskette Dänemarks, die ab 2002 durch eine geplante Fusion zur größten skandinavischen Einzelhandelskette expandieren soll), Umwelt- und Category Manager der Bio-Palette, Roskilde,
- Dänisches Forschungszentrum für Biolandbau (DARCOF), Aarhus,
- Zentrum für Biolandbau (Ökologiens-Hus), Aarhus,
- ein Superbrugsen-Supermarkt, Aarhus,
- Dänisches Zentrum für Landwirtschaftsberatung, Viborg.

An der Exkursion nahmen 17 Personen teil, darunter 9 Vertreter von Verarbeitungsbetrieben, 4 Vertreter von Interessensvertretungen, 3 Wissenschaftler sowie 1 Auftraggebervertreter des Landwirtschaftsministeriums. Die Exkursion bildete einen wesentlichen Höhepunkt des gesamten Sondierungsprojektes. Die Kombination aus „Lernen von den anderen“ und „Vertrauen herstellen“ ist bei den Teilnehmer auf ein sehr positives Feedback gestoßen.

Messebesuch: Das Sondierungsteam besuchte zwei internationale Messen für Bio- und Gesundheitsprodukte, um die neuesten Entwicklungen kennen zu lernen und einen „atmosphärischen“ Eindruck über die aktuelle Dynamik am europäischen Markt und den Messeauftritt österreichischer Anbieter zu gewinnen: SANA – Messe für Naturprodukte, Gesundheit und Umwelt (13.-16. 9. 2001) und DIETEXPO-Bio 2001, 20.-22 Oktober 2001. In Gesprächen vor Ort mit Vertretern der österreichischen Außenhandelsstellen konnten weitere Kooperationsmöglichkeiten besprochen werden.

Schlussworkshop: im Rahmen eines Schlussworkshops wurden erste vorläufige Ergebnisse der Clusterdiagnose sowie der Entwicklungsstand zu den einzelnen Transformationsprojekten vorgestellt und diskutiert. An dem Workshop nahmen 16 Personen teil (9 Betriebe, 2 Interessensvertretungen, 4 Auftraggebervertreter des BMLFUW, 1 Auftraggebervertreter des BMWA) teil. Im Vergleich zu den ersten Workshops ist das Interesse der Betriebe deutlich angestiegen.

Auftraggeber-Meetings: Ende Februar fand ein erstes Arbeitsgespräch mit den Auftraggebern statt. Ende Mai wurde den Auftraggebern der Zwischenbericht vorgelegt. Auf Initiative der Auftragnehmer fand im August ein zweites Arbeitsgespräch über die weitere Vorgangsweise statt. Mitte Dezember erhalten die Auftraggeber den Endbericht.

Endbericht und Abschlusspräsentation: Die Erstellung des Endberichtes erfolgt unter hohem Zeitdruck und teaminternen Meinungsverschiedenheiten über Funktion, Umfang und Strukturiertheit des Berichtes. Der Endbericht enthält letztendlich eine umfangreiche Cluster-Analyse, eine Bewertung der gegenwärtigen Wirkung der wichtigsten Clusterfunktionen sowie strategische Empfehlungen für insgesamt sechs Maßnahmenbereiche:

- Strukturentwicklung,
- Standortmarketing,
- Exportmarkterschließung,
- Innovations- und Wissensmanagement,
- Qualifikation und
- Tourismuskoooperationen.

Die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse findet sich in den beiden folgenden Teilkapiteln.

Nach der Übergabe des Sondierungsberichtes wurden die Ergebnisse des Projektes im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung präsentiert, zu der das federführende Ministerium rund 40 Vertreter der Biolebensmittelbranche einlud. Die Auswahl der Gäste und das Design der Veranstaltung erfolgten durch das einladende Ministerium ohne Absprache mit dem Beraterteam. In der Abschlusspräsentation erklärte der zuständige Sektionsleiter, dass zwar **keine ausreichenden Budgetmittel** für den Aufbau einer institutionalisierten Clusterinitiative zur Verfügung stehen, dass aber eine ressortinterne Arbeitsgruppe mit dem Thema weiter befasst werden sollte. In weiteren daran anschließenden Gesprächen wurde einer Gruppe von rund 15 Unternehmen die finanzielle Unterstützung für den Aufbau einer gemeinsamen Exportinitiative in Aussicht gestellt.

5.2.2 Clusterdiagnose

Die Clusterdiagnose umfasste drei Entwicklungsebenen:

- Kontextkonstellation
- Clusterleistungsfelder
- Clusterfunktionen

Entwicklungsebene 1: Kontextkonstellation

Auf der Ebene der Kontextkonstellation ging es um die Klärung der äußeren Entwicklungsfaktoren, die zwar nur beschränkt veränderbar sind, aber sehr wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Clusterentwicklung haben. Die relevanten Kontextfelder des Biolebensmittel-Clusters sind die Nachfrage der Endverbraucher, die Intensität des Wettbewerbs, die Faktorbedingungen der Leistungserstellung, der Verflechtungsgrad mit verwandten bzw. unterstützenden Branchen, das relevante Wissenschaftssystem sowie das relevante politische System. Im wesentlichen handelt es sich hier um eine Marktanalyse, die als Vorleistung für eine Clusterpotenzialanalyse dient.

Darstellung 24: Der Biolebensmittel-Markt in der Europäischen Union

	Anteil Bio-Fläche	Anteil Bio-Betriebe	Einführung Umstellungsförderungen	Einführung Aktionspläne	Bio-Anteil Gesamtkonsum (in %)	Vertriebsanteil Supermärkte (in %)	Wachstumsrate Ende 90er Jahre
Dänemark	6,2	6,4	1987	1995 / 99	3,0 – 4,0	85	- 30
Deutschland	2,9	3,2	1989	2001	2,0	25	15
Frankreich	1,4	1,4	1993	1997	2,4	45	- 20
Großbritannien	1,5	3,0	1996 ⁵	- ⁶	2,0	74	30 – 40
Italien	2,2	7,0		-	2,0	20	20
Niederlande	1,5	1,5	1992	1996	2,1	45	30
Schweden	6,3	3,7	1989	+	2,2	45	20 - 30
Schweiz	8,9	5,8	1993 ⁷	-	2,1	69	20 – 30
Österreich	8,7	9,4	1991	2001	2,0 - 2,5	70	25

Quelle: Miglbauer et al. (2001)

Darstellung 25: Marktvolumen für Biolebensmittel in Österreich im Jahr 2000, in Mio € (Schätzung)

Wertschöpfungsstufen und Absatzwege	Annahmen	Ergebnisse
Endproduktion Biolandbau	rund 10 % Anteil am Produktionswert der gesamten Landwirtschaft in Höhe	370

⁵ nur England

⁶ einen Bio-Aktionsplan gibt es für Wales (10 % Anteil Bio-Fläche, Entwicklung eines nationalen Bio-Landbau-Zentrums)

⁷ in der Schweiz wurden 1993 im Rahmen des neuen landwirtschaftlichen Direktzahlungsprogrammes die Förderung des Bio-Landbaus eingeführt

		von 3.655 Mio €, exkl. Direktzahlungen, exkl. Forstwirtschaft	
Exporte			50
Importe			70
Verarbeitung			k.A.
Vermarktung:	Direktvermarktung	Umsatz entspricht rund 5 % des gesamten Endverbrauchs	25
	Außer-Haus-Verpflegung	Umsatz entspricht rund 5 % des gesamten Endverbrauchs	25
	Fachhandel i.w.S.	Umsatz entspricht rund ein Drittel des Einzelhandelsumsatzes	120
	Einzelhandel	2,8 % Anteil am Gesamtumsatz von 12.550 Mio €	360
Summe Marktvolumen (Endverbrauch)			530

Quelle: eigene Berechnungen nach BMLF 2001, Miglbauer et al. 2001, Statistik Austria 2001, interne Mitteilungen Ernte für das Leben Österreich und Verein zur Förderung und Entwicklung des Naturkostfachhandels in Österreich,

Gründe, die für eine weiterhin positive Entwicklung der Nachfrage nach Biolebensmitteln sprechen – und zugleich auch die Herausforderungen skizzieren, mit denen die Leistungsanbieter auf diesem Markt konfrontiert sein werden, um den Veränderungen der Konsumgewohnheiten gerecht zu werden:

- *anhaltendes Bevölkerungswachstum*: trotz zahlreicher gegenteiliger Prognosen wird der Lebensmittelbedarf weiter steigen;
- *überproportionales Wachstum der älteren Bevölkerungsgruppen*: ältere Menschen neigen eher zu Biolebensmitteln als die Jungen;
- *Trend zu lebenslanger Wellness*: das Bedürfnis nach Wohlbefinden und Gesundheit fördert eine gesunde, ausgewogene Ernährung, in der die Naturnähe von Bioprodukten zunehmend geschätzt wird;
- *Trend zur Genusskultur*: Biolebensmittel stiften umfangreichen Zusatznutzen, der auch das Bedürfnis nach kulinarischem Genuss und Entspannung abdecken kann;
- *Trend zum Erlebniskonsum*: Insbesondere im Wellness- und Sportsegment bieten Biolebensmittel Produkteigenschaften an, die das Bedürfnisfeld „Frische, Freizeit und Vergnügen“ abdecken;
- *Trend zu Convenience*: die Veränderung der Arbeits- und Freizeitstrukturen, die Verringerung der Haushaltsgrößen und nicht zuletzt die veränderte Rolle der Frauen in Familien- und Berufsleben fördern weiterhin die Nachfrage nach einfachen, raschen und bequemen Ernährungsweisen – Biokonsumenten bevorzugen auch in diesem Segment die Bioalternative.
- *Domestic Outsourcing*: Im Außer-Haus-Segment werden die höchsten Zuwachsraten am Lebensmittelmarkt erzielt, dieser Bereich gewinnt in allen Industrieländern kontinuierlich an Marktanteilen - Dies eröffnet auch für Biolebensmittel ein großes Marktpotential. Bedeutende Impulse gin-

gen bisher von den Initiativen zur Umstellung im öffentlichen Beschaffungswesen (Spitäler, Pflegeheime, Schulen, Kindergärten, Kasernen, Betriebskantinen) in Wien und Österreich aus. Mit raschen Nachahmungs- und Multiplikatoreffekten in den anderen Bundesländern ist unbedingt zu rechnen;

- *Trend zur vegetarischen Ernährung:* immer mehr, vor allem junge, Menschen verzichten auf Fleischprodukte oder bevorzugen Fleischprodukte aus artgerechter Tierhaltung – Biolebensmittel genießen Imagevorteile für die fleischarme Ernährung;
- *Rückkehr der Ökologie:* mittel- bis langfristig rücken Umweltthemen wieder stärker in das öffentliche Bewusstsein (verknappende Erdölvorräte, steigende Energiepreise, Ausstieg aus der Atomenergie, Lebensmittelskandale etc.) – die Umweltverträglichkeit von Biolebensmitteln gewinnt an Bedeutung;
- *Lebensmittelskandale:* Das Gesundheitsrisiko in der Lebensmittelproduktion wird trotz höchster Sicherheitsvorkehrungen nicht immer und überall vollständig auszuschließen sein - Missbrauch und Pannen werden das Vertrauen in Biolebensmittel weiterhin stärken;
- *Gentechnik in der Lebensmittelproduktion:* Obwohl die Gentechnik in der Lebensmittelproduktion zunehmend Einsatz findet, wird eine große Gruppe von Konsumenten ihr Misstrauen beibehalten und nach klaren Differenzierungen bis hin zu gentechnikfreien Regionen suchen – die Gentechnikfreiheit von Biolebensmitteln wird zum entscheidenden Einkaufskriterium;
- *Trend zu Sicherheit und Entschleunigung:* der Einzug moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in praktisch alle Lebensbereiche und die sozialen Folgen der Globalisierung (Armut, Migration, Terrorismus) fördern umgekehrt auch Produkte, die in glaubwürdiger Weise Tradition, Geborgenheit, Bodenständigkeit und Ruhe vermitteln;
- *stabiler Sockel „überzeugter“ Biokonsumenten:* Der inländische Verbrauchermarkt verfügt bereits über ein stabiles Sockelsegment von „überzeugten“ Biokonsumenten mit einem hohen Nachfrage-niveau. In anderen europäischen Ländern (United Kingdom, Frankreich, Italien) wird dieser Sockelmarkt erst aufgebaut;
- *Die „gelegentlichen“ Biokonsumenten rücken in das Zentrum der Vermarktungsstrategien:* Das Nachfrageverhalten im gesamten Food-Sektor ist durch eine starke Bewegung in Richtung multi-optionales Essverhalten gekennzeichnet. Die Konsumenten geben durchgängig einheitliche bzw. typische Präferenzmuster immer häufiger zugunsten von rasch wechselnden, situativen Verhaltensmustern auf („Chamäleon-Konsument“). Nachfragezuwächse bei Biolebensmitteln sind daher vor allem bei der Gruppe der „gelegentlichen“ Biokonsumenten zu finden. Diese Gruppe ist zwar deutlich schwieriger zu erreichen als die Gruppe der „überzeugten“ Biokonsumenten, dafür ist sie umso größer. Biolebensmittel werden in Lebens- und Arbeitssituationen selbstverständlich, wo sie bislang noch verpönt waren.

Entwicklungsebene 2: Clusterleistungsfelder

Die Clusterleistungsfelder stellen die Kernstücke (das Rückgrat) des Clusters dar – hier: die Wertschöpfungskette von der landwirtschaftlichen Rohstoffproduktion bis zur Distribution bzw. Zubereitung von Lebensmitteln an die Konsumenten. Die Analyse der Clusterleistungsfelder fokussiert auf die Akteure der Wertschöpfungskette bzw. der einzelnen Wertschöpfungsstufen, auf ihre Leistungsfähigkeit sowie die Form und Qualität ihres Zusammenwirkens. Die Analyse bezieht sich auf die Wertschöpfungsstufen bzw. Kompetenzfelder bzw.

Produktgruppen und ihre Verflechtungen, aber nicht auf einzelne Unternehmen. Über die kompetenzfeldbezogene Akteurs- und Beziehungsanalyse können bestehende Funktions- und Akteursstärken und –lücken aufgezeigt werden sowie darüber hinaus Dynamiken und Blockaden zwischen den Clusterpartnern identifiziert werden. Das zentrale Beurteilungskriterium stellt dabei die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten dar. Folgende drei Typen von Leistungsfeldern werden dabei unterschieden:

- **Kernleistungsfelder:** Hier erstellen die Leitbetriebe die Produkte und Dienstleistungen für die Nachfragemärkte; für den Biolebensmittelcluster werden die Bereiche Produktion, Verarbeitung und Vermarktung (Distribution) als Kernleistungsfelder definiert.
- **Vorleistungsfelder:** Sie sind in der Wertschöpfungskette vorgelagert und erbringen die wesentlichen Vorleistungen für die Erstellung der Kernleistungen des Clusters; zu den wichtigsten Lieferanten des Biolebensmittelclusters zählen die gesamte landwirtschaftliche Produktion, die Verpackungsindustrie, die Anlagen- und Maschinenbauindustrie.
- **Support-Dienstleistungsfelder:** Hier erbringen hochspezialisierte Dienstleister aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich spezielle Leistungen, die für die erfolgreiche Erstellung und Vermarktung von Biolebensmitteln erforderlich sind; dazu zählen insbesondere die Dienstleistungen der Aus- und Weiterbildung, der Betriebsberatung, der Lebensmittelkontrolle und der Forschung.

Entwicklungsebene 3: Clusterfunktionen

Im dritten Teil der Clusterdiagnose geht es darum, jene Clusterfunktionen zu identifizieren und in ihrer aktuellen Wirksamkeit zu beschreiben, die für die Etablierung eines strategisch koordinierten Wettbewerbssystems für den internationalen Markt erforderlich sind. Eine systemische Betrachtungsweise richtet ihren Hauptfokus auf Kommunikationsprozesse in und Beziehungsqualitäten von Clustern. Die Nutzung von in Cluster lagernden Synergiepotenzialen bedingt die Verbindung der Akteure über eine Vielzahl unterschiedlicher Verflechtungen.

Wenn der gesamte Wirtschaftsbereich der Biolebensmittelproduktion mit allen seinen relevanten Teilsystemen und ergänzenden Support-Strukturen in Zukunft durch eine strategische Clusterentwicklung in seiner Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden soll, dann müssen die hier angeführten Clusterfunktionen erfüllt bzw. in ihrer aktuellen Wirksamkeit deutlich verbessert werden. Orientiert an den spezifischen Anforderungen des Biolebensmittelmarktes sollte der Biolebensmittel-Cluster folgende Clusterfunktionen abdecken können:

Darstellung 26: Biolebensmittel-Cluster Austria - Bewertung von Clusterfunktionen

Clusterfunktionen – Kurzcharakteristik des Status Quo	Gesamteinschätzung
---	--------------------

<p>1 CLUSTERDISKURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synergiepotentiale zur Entwicklung einer Clusteridentität sind vorhanden • Startimpuls durch das ggstdl. Clustervorbereitungsprojekt • auf nationaler Ebene finden regelmäßige, aber fragmentierte Diskurse zwischen Schlüsselakteuren aus Politik, Bioverbänden, Wirtschaft und Medien zur Weiterentwicklung des Gesamtsystems statt • keine integrierte strategische Planung auf nationaler Ebene wie z.B. in Dänemark, Schweden, Frankreich, Deutschland, Schweiz • strategischer, clusterrelevanter Diskurs findet eher auf sektoraler Ebene statt • mangelnde Einbindung von Bio-Leitbetrieben • wenig Diskurs mit verwandten Branchen (Tourismus, Wellness- und Freizeitindustrie, nachwachsende Rohstoffe, Pharmazie etc.) • mangelnder Einbezug von KMUs • wenig Austausch zwischen den Regionen 	<i>hoch</i>
<p>2 KOOPERATION UND INNENVERNETZUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • punktuell starke Innenvernetzung mit großer Vertrauensbasis • bereits bestehende Angebotsgruppen (lokale Netzwerke, strategische Allianzen etc.) ziehen neue Partner an bzw. lösen Nachahmungseffekte aus • die Marktmacht des Einzelhandels behindert häufig kooperative Lösungen • viele Akteure (Partner) kennen sich schlichtweg nicht und vorhandene Kompetenzen werden vielfach nicht transparent • wenig Erfahrungstransfer zwischen KMUs • kaum Innenvernetzung zwischen Forschung, Kontrolle und Beratung • keine öffentlich zugängliche Marktberichterstattung wie im Bereich der konventionellen Lebensmittel 	<i>mittel</i>
<p>3 AUSSENVERNETZUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaum clusterwirksam durch Einzelkämpfertum - nur einzelne Partner verfügen über dauerhaft wirksame Außenvernetzungen zu internationalen Kompetenzpartnern • durch schwach ausgeprägte Innenvernetzung kommen die über Außenvernetzungen generierten Informationen und Wissenspotentiale nur relativ wenigen Partnern zugute • kein Monitoring und Benchmarking internationaler Mitbewerber • wenig internationale Forschungsk Kooperationen • kaum Kooperationen mit MOEL-Ländern • kaum Kooperation mit international tätigen Kompetenzfeldern (Tourismus, Medizin etc.) 	<i>gering</i>
<p>4 KOORDINATION UND STEUERUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • beziehungsstarke Netzwerke wirken auch als Koordinations- und Steue- 	<i>mittel</i>

<p>rungsstrukturen (z.B. Bioverbände, Beraternetzwerk, AMA Bio-Beirat, Bio-Gruppe in der Codex-Kommission, IG Kontrollstellen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • insgesamt fragmentierte Steuerung (mehrere koordinative Knoten mit höherer Organisationsqualität) • keine netzwerkergänzende Kooperationen und Infrastrukturen auf der Gesamtsystemebene • Koordinationsprobleme auf politischer Ebene 	
<p>5 INNOVATIONS- UND WISSENSMANAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • findet primär auf einzelbetrieblicher Ebene statt • die Informationspolitik der Schlüsselakteure ist geprägt vom alten Paradigma „Wissen ist Macht“ • bis auf wenige Ausnahmen große Defizite in der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien • generell mangelnde Innernetzung • insbesondere wenig Vernetzung zwischen innovativen Betrieben und Forschung – kein gezieltes Innovations-Networking (Innovationspartnerschaften) • einzelne Forschungs- und Entwicklungsprojekte statt strategischer Bündelung von Forschungskapazitäten und thematischer Schwerpunktsetzung • kein systematischer Innovationsdiskurs über die wichtigsten Innovationsherausforderungen • geringe Nutzung nationaler und internationaler F&E-Infrastrukturen • geringe Außenvernetzung mit internationalen Entwicklungspartnern und Kompetenzträgern 	<i>gering</i>
<p>6 QUALITÄTSMANAGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • allgemein hohes Qualitätsniveau von Biolebensmitteln • Biolandwirte sind vergleichsweise qualitätsorientierter, innovationsfreundlicher und besser ausgebildet • Qualitätsprobleme in einigen Produktsegmenten • Sehr professionelles Kontrollwesen • integriertes Qualitätsmanagement über die gesamte Wertschöpfungskette erst im Aufbau • häufig wenig Kundenorientierung 	<i>hoch</i>
<p>7 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (QUALIFIKATION)</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine Verankerung des Biolandbaus in der landwirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung • keine Weiterbildungsangebote für Verkaufspersonal • keine integrierte Weiterbildungsangebote, die sich auf die gesamte Wertschöpfungskette beziehen (keine gemeinsamen Qualifizierungsprogramme) • Start einzelner Qualifizierungsprojekte 	<i>gering</i>

<p>8 STANDORTMARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • kein systematisches Standortmarketing • kaum standortbezogene Präsentationen im Ausland • keine internationalen Fachveranstaltungen (wissenschaftliche Kongresse, Messen etc.) in Österreich, die das inländische Bio-Leistungsangebot einem breiteren internationalen Fachpublikum näher bringen • sportliche, kulturelle, wissenschaftliche und wirtschaftliche Großveranstaltungen werden kaum für die Präsentation und Vermarktung von Bioprodukten genutzt • geringe Außenvernetzung 	<p><i>gering</i></p>
---	----------------------

Quelle: Miglbauer und Payer (2001)

5.2.3 Strategische Empfehlungen

Die strategischen Empfehlungen des Sondierungsberichtes wurden aus den Ergebnissen der Projektworkshops abgeleitet. Zum Teil wiederholen sie jene Empfehlungen, die bereits ein Jahr zuvor in den beiden Strategie-Arbeitskreisen der Bioverbände (ARGE Biolandbau 2001) und des Landwirtschaftsministeriums (BMLFUW 2001) erarbeitet wurden, gehen jedoch einen Schritt weiter, indem sie auch konkrete Umsetzungsvorschläge enthalten.

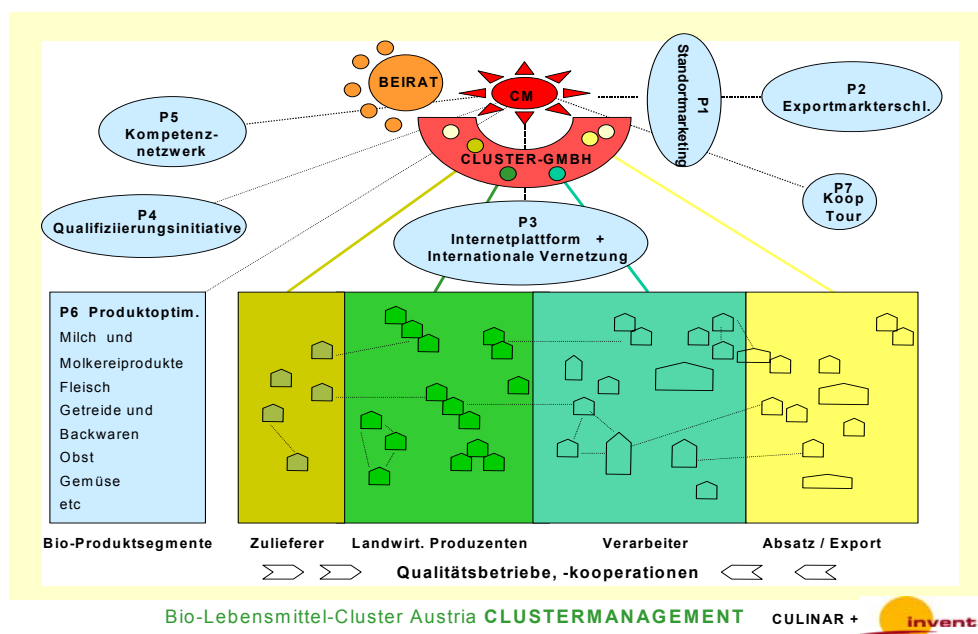
Darstellung 27: Biolebensmittel-Cluster Austria - Strategische Maßnahmenbereiche und Schlüsselprojekte

<i>Strategische Maßnahmenbereiche</i>	<i>Umsetzungsschritte (Schlüsselprojekte)</i>
<p><i>Strukturentwicklung:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gründungsmodell</i>
<p><i>Standortmarketing:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementierung der EU-Kennzeichnung für Biolebensmittel</i> • <i>Feasibility-Studie für die Einführung einer Dachmarke</i>
<p><i>Exportmarkterschließung:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Markterschließungsmissionen nach Schwerpunktländern</i> • <i>Messebeteiligungen</i> • <i>Aufbau eines biolebensmittelbezogenen Markt-Monitorings (auf der Grundlage der AMA-Berichterstattung)</i>

<p><i>Innovations- und Wissensmanagement:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internet-Plattform</i> • <i>Aufbau eines Kompetenznetzwerkes auf der Grundlage der erarbeiteten Innovationsfelder</i> • <i>weitere Learning Journeys zu relevanten Auslandsmärkten</i>
<p><i>Qualifikation:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualifizierungsinitiative zur Vernetzung der vorhandenen Aus- und Weiterbildungsangebote</i>
<p><i>Tourismuskoooperationen:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Durchführung von Vermarktungsprojekten</i>

Quelle: Miglbauer et al. (2001)

Darstellung 28: Biolebensmittel-Cluster Austria – Struktur- und Steuerungsmodell



Quelle: Miglbauer et al. (2001)

- **Standortmarketing Österreich / Markenkern (P1):** Mit einer Markenstrategie wird eine nachhaltige Zuspitzung der Produktbedeutung und eine Differenzierung gegenüber Mitbewerbern verfolgt, Gemeinsamkeit von Wertvorstellungen und Wahrnehmungen zwischen Anbieter und Kunden hergestellt. Angesichts der ansteigenden Bedeutung von Einzelhandels-Marken auf Exportmärkten sind die Erfolgsaussichten einer nationalen Dachmarke für österreichische Bio-Lebensmittel stark zu hinterfragen, auch in Anbetracht der erforderlichen Kosten. Sinnvoll ist die Definition eines Markenkerns, jener Inhalte, die zur Produktpositionierung auf Bio-Märkten die besondere österreichische Bio-

Qualität ausmachen.

- Exportmarkterschließung (P2): Die Entwicklung von Exportaktivitäten für Bio-Produkte ist für fortgeschrittene Bio-Produktionsländer wichtig, nicht nur unter dem Aspekt Kostendeckungsbeitrag, sondern vor allem auch aus Innovationsgründen. Denn im Aufnehmen mit Produkt-Entwicklungs Herausforderungen auf Exportmärkten liegt eine wesentliche Triebkraft für die Stärkung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Stärkere Präsenz auf ausgewählten Exportmärkten erfordert jedoch auch Vernetzungen mit deren Bio-Lebensmittel-System, um so der raschen Entwicklung von Märkten und deren Rahmenbedingungen (z.B. Richtlinienänderungen, etc.) besser entsprechen zu können. Strategisch bedeutet dies in erster Linie eine Konzentration auf den Export von verarbeiteten Produkten. Es sind vor allem passende Export-Warenkörbe gefragt, mit jeweils den besten Qualitätsprodukten kooperierender Bio-Verarbeiter.
- Innovations- und Wissensmanagement – Internet-Clusterplattform, internationale Vernetzung, Kompetenznetzwerk (P3, P5): Innovations- und Wissensmanagement im Biolebensmittel-Cluster bedeutet den Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Leistungsfeldern des Clusters zu fördern – die Wissensbasis der Marktteilnehmer, der Kontrolleinrichtungen, der Beratungseinrichtungen, der Forschungseinrichtungen und der Bildungseinrichtungen zu vernetzen. Die in den verschiedenen Leistungsfeldern handelnden Personen zeichnen sich als Träger eines reichhaltigen impliziten Erfahrungswissens und Wissensschatzes in hohem Maße kompetent aus. Ihre Wissensbasis wird aber erst durch die Weitergabe und Nutzung (Zirkulation) der Akteure der jeweils anderen Teilsysteme explizit, austauschbar und innovationsfördernd. Die künftige Innovationsfähigkeit des Clusters wird daher davon abhängen, inwieweit es gelingt, die bestehenden Kommunikationsbarrieren zwischen diesen Teilsystemen zu überwinden. Eine wesentliche Aufgabe des Clustermanagements wird darin bestehen, eine entsprechende Kultur der offenen Wissensarbeit zu initiieren, in der Wissen nicht als Machtfaktor sondern als Produktionsfaktor eingebracht und genutzt wird. Um in der Produktion bzw. dem Management von Wissen den neuen Erfordernissen (Marktorientierung, Internationalisierung, Vernetzung der Leistungspartner) entsprechen zu können, werden als Schlüsselprojekte vorgeschlagen:
Internet-Plattform (P3): Damit wird den Clusterakteuren (öffentlicher und geschützter Bereich) ein Zugang zu aktuellen Informationen geboten wie Clusterentwicklung, Marktentwicklungen, neueste Forschungsergebnisse, etc. Von einem gemeinsamen Clusterportal werden Synergieeffekte erwartet: Verbesserung der clusterinternen Vernetzung (zwischen Lieferanten und Support-Dienstleistungen), Verbesserung der I&K-technologischen Ausstattung im Cluster, Verbesserung des I&K-relevanten Know-How im Cluster (ein Intranet etabliert in jedem Fall neue, potentiell leistungsfähigere Kommunikationsstrukturen), Öffentliche Präsentation des Clusters mit Zugriffsmöglichkeiten für Konsumenten sowie identitätsstiftende Wirkung. Dieses Portal ist aber nicht als statische

Serviceeinrichtung zu sehen, es ist vielmehr als kontinuierlich zu aktualisierender Vernetzungsknoten zu sehen. Wettbewerbsfähigkeit erfordert vor allem auch internationales Networking. Dies ist letzten Endes eine wesentliche Voraussetzung für die Herausbildung von Kompetenznetzwerken (P5) auf der Grundlage von definierten Innovationsfeldern. Als solche wurden in einem Workshop erarbeitet: Saatgutentwicklung, biokompatible Pflanzenschutzmittel und Schädlingsregulierung, Sensorik (sensory science area), Verbesserung der Analyseverfahren /Nachweistechiken, Lebensmitteltechnologie (food production, food quality), Schonende Verarbeitungs- und Haltbarmachungsmethoden (processing technology, food safety, food preservation), biogene Rohstoffe biodegradable packaging materials (aus biologischem Anbau) /food packaging, gesundheitsfördernde Wirkung von Biolebensmitteln, Phytopharmazeutika, Kosmetika und Parfümprodukte, Consumer and Market Research, Risiko- und Krisenmanagement; soziale und Kontextinnovationen.

- Qualifizierungsinitiative (P4): Die Zeiten von Allround-Bio-Beratern und Standardlösungen sind längst vorbei. Notwendig sind flexible Spezialisierung; Beratungsinhalte, die über die agrarökologische Fragen hinausgehen und auch betriebswirtschaftliche Inhalte, Markt-Know-how und neuestes Wissen berücksichtigen sowie neue Technologien nutzen. Sinnvoll ist die systematische Erhebung der Qualifizierungsbedürfnisse unter diesem breiten Blickwinkel und Erstellung eines Qualifizierungs-Rahmenkonzeptes. Richtungsweisende Ansätze werden vom Ernte-Verband besprochen (Bündelung von Beratungskompetenzen, Fach-Werkstätten).
- Kooperation Bio-Tourismus (P7): Hier tun sich viele Kooperationspotenziale für Bio-Produzenten und Tourismus (Bio-Hotels, Urlaub am Bio-Bauernhof, Gesundheitstourismus) auf, vor allem im Marketing, was wiederum ein Beitrag zum Bio-Standortmarketing Österreichs erbringt. Erforderlich sind jedoch auch grundlegende Qualitätssicherungsmaßnahmen (Zertifizierungspflicht für Bio-Hotels, Klärung der Gesundheitskompetenz von Bio-Produkten).

5.2.4 Resumé

Die ursprüngliche Initiative für das Projekt ging von dem Beraterteam und dem Projektleiter einer bundesweiten Delphi-Erhebung von Innovationspotenzialen der österreichischen Wirtschaft im Technologieministerium aus. Der Sondierungsauftrag sollte demzufolge als follow-up-Projekt für die Biolebensmittelbranche erteilt werden, die in dieser Erhebung als zukunfts-trächtiger Wirtschaftsbereich diagnostiziert wurde. Aus kompetenzrechtlichen und finanziellen Überlegungen wurde das Projekt an die Mitwirkung von zwei weiteren Ressorts, dem Wirtschaftsressort und dem Landwirtschaftsressort, geknüpft. Der Auftrag wurde deshalb zunächst in mehreren Arbeitsgesprächen zwischen den involvierten Auftraggeberministerien,

dem Beraterteam sowie Experten, Interessens- und Unternehmensvertretern des Biolandbaus verhandelt werden. Die Interessensvertreter und Experten aus dem Biolandbaubereich wurde zu diesen Verhandlungen hinzugezogen, um ein qualifiziertes Urteil über die Sinnhaftigkeit des Vorhabens aus der Sicht der betroffenen Branche abzugeben und Vorschläge zur Gestaltung des Projektes einzubringen. Nach einem ca. einjährigen Verhandlungsprozess wurde das Beraterteam von allen drei Ministerien mit der Durchführung des Sondierungsprojektes Biolebensmittel-Cluster Österreich beauftragt. Die Beauftragung erfolgte freihändig (ohne Ausschreibung). Als federführendes Ressort zeichnete letztendlich das Landwirtschaftsministerium, das sich für den Auftrag in kompetenzrechtlicher Hinsicht am meisten zuständig definierte.

Der Auftrag bestand im Kern aus einer **Machbarkeitsprüfung**, die **sowohl fachlich-analytische als auch prozessorientierte Aufgabenstellungen** beinhaltete. Diese Doppelfunktion des Auftrages sollte möglichst früh und durchaus öfter zum Thema gemacht werden, damit sich alle beteiligten Systeme – Auftraggeber, Clusterinteressenten und Berater – laufend Klarheit über die erforderliche Gewichtung zwischen inhaltlicher Analyse und prozessualer Gestaltung verschaffen können. Besonders seitens der Auftraggeber und der möglichen Clusterinteressenten ist die Verführung stets groß, fachlichen Aspekten mehr Aufmerksamkeit zu schenken als sich den Fragen nach der eigenen Betroffenheit, den Bedingungen und Möglichkeiten für eine aktive Teilnahme an der Clusterentwicklung, zu stellen. Auch die Berater selbst sind nicht davor gefeit, angesichts der vielen zweifellos interessanten fachlichen Aspekte die prozessbezogenen Aufgabenstellungen aus den Augen zu verlieren, um am Ende nicht viel mehr als eine Studie präsentieren zu können, für deren Umsetzung sich jedoch keine Akteure gefunden haben. Im Verlauf des ggstdl. Projektes wurde diese Doppelfunktion sowohl in den Auftraggebersitzungen als auch in den Interviews und Veranstaltungen mit den potentiellen Clusterpartnern mehrfach thematisiert. Im nachhinein betrachtet, kann die Aufgabenstellung und die Zielvereinbarung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sowie gegenüber den potentiellen Clusterpartner nicht früh genug erfolgen.

Clusterentwicklung bedeutet schon in der Frühphase der Sondierung eine große **Rollenvielfalt** für das **Entwicklungsteam**. Das Rollenspektrum reicht vom Marktanalytiker, Informationsvermittler, Auskunftsdienst, Reiseleiter, Animateur, Moderator, Architekten des Gesamtprozesses bis zum Gründungsberater. Insgesamt kann die Rolle des Beraters in dieser Entwicklungsphase als äußerst diffus bezeichnet werden. Es hängt letztendlich von den Beratern selbst ab, in welcher Rolle sie sich den relevanten Teilsystemen des Clusters präsentieren. Je stärker sie eine fachlich-analytische Haltung einnehmen, umso mehr werden die Projektpartner und Workshopteilnehmer dementsprechende Ergebnisse von ihnen erwarten. Je stärker sie dagegen die fachliche Expertise den Fachexperten selbst überlassen und sich stattdessen auf die Inszenierung und Moderation von Arbeits- und Diskussionsprozessen zur Reflexion und Gestaltung der aktuellen Beziehungen zwischen den betroffenen Akteuren und Experten konzentrieren, umso mehr wird ihnen Prozesskompetenz zugetraut und auch

tatsächlich überlassen. Das Entwicklungsteam ist jedenfalls permanent herausgefordert, die Vielfalt und Diffusität seiner Rollen zu reflektieren und diese gegebenenfalls neu zu positionieren. Sie sind dabei gut beraten, diese Reflexion im Bedarfsfall gemeinsam mit den Auftraggebern durchzuführen und im Bedarfsfall auch externe Unterstützung (Supervision, Coaching) in Anspruch zu nehmen.

Abgesehen von den analytischen Aufgabenstellungen ist der Sondierungsauftrag durch seine **offene Zielsetzung** gekennzeichnet. Es ist zu Beginn völlig offen, inwieweit überhaupt relevante Teilnehmer für die künftige Clusterentwicklung gewonnen werden können, inwieweit ein funktions- und arbeitsfähiges Netzwerksystem konstituiert werden kann, inwieweit die notwendigen Weichenstellungen für die Fortsetzung des Prozesses schon innerhalb des Sondierungsauftrages geleistet werden können. Die Offenheit in der Zielsetzung verleitet zu euphorischen Erwartungen an das Sondierungsergebnis: zusätzliche Förderungsmittel, die rasche Gründung einer Clustergesellschaft, und so manche Teilnehmer sehen sich sogar schon in der Rolle des künftigen Clustermanagers. Doch mit der Zeit werden die Erwartungen zunehmend realistischer. Die involvierten Akteure erkennen, dass alles mehr Zeit braucht als ursprünglich angenommen, dass bei genauerem Hinsehen viel mehr Engagement erforderlich wäre als ursprünglich angenommen, dass sich bestimmte Schlüsselpersonen überhaupt nicht engagieren wollen, dass das Alltagsgeschäft absoluten Vorrang vor hat und so weiter. Um die Gefahr von allzu großen Enttäuschungen möglichst gering zu halten, sollte daher am Beginn eines Sondierungsprojektes unbedingt die Devise gelten: „**Weniger ist mehr!**“. Realistische Zielsetzungen und eine klare Benennung der erforderlichen Voraussetzungen sowie der möglichen Hindernisse für die Zielerreichung können alle Beteiligten darin unterstützen, ihre eigenen Möglichkeiten und die Möglichkeiten der anderen besser einschätzen zu können. Ein erfahrenes Beraterteam kann in dieser Hinsicht einen großen Beitrag leisten und es sollte m.E. keinesfalls davor zurückgeschreckt werden, sowohl den Auftraggebern als auch den potentiellen Clusterpartnern anhand der Erfahrungen aus anderen beispielhaften Clusterentwicklungsprojekten die zu erwartenden Schwierigkeiten deutlich sichtbar zu machen.

In dem Sondierungsprojekt Biolebensmittel Österreich wurde eine **Architektur für den gesamten Sondierungsprozess** gewählt, die eine **Kombination aus Analyse und gezielter Interaktion** ermöglichen sollte. Folgende Elemente (Bausteine) wurden eingesetzt: Interviews, Themenworkshops, Exkursionen, Auftraggebermeetings, Cluster-Chart, Clusterdiagnose, Clusterpotenzialanalyse, Endbericht. Dieser Mix ergab sich aus der für Sondierungsaufträge typischen Aufgabenstellung. Eine Machbarkeitsprüfung im Sinne einer Entscheidungsgrundlage für die Gründung einer Clusterinitiative (in welcher Organisations- und Rechtsform auch immer) kann nicht ausschließlich als deskriptive Markt-, Branchen- oder Netzwerkanalyse oder ausschließlich in der Herstellung eines geeigneten Settings von relevanten Schlüsselakteuren geleistet werden. Es braucht beides – und sogar noch mehr als beides. Die Kunst liegt in der angemessenen Auswahl und Gewichtung der Bausteine zuein-

ander, in der laufenden Abstimmung der einzelnen Bausteine zueinander sowie erforderlichen Veränderungsschritten, die sich durch den Projektverlauf ergeben (zirkuläres Projektmanagement), und, last but not least, in dem grundsätzlichen Verständnis dafür, dass es sich dabei stets um Interventionen in soziale Systeme handelt. Jeder Interaktion mit und zwischen potentiellen Interessenten (stakeholders) einer möglichen Clusterinitiative, gibt dieser vorerst virtuellen Konstruktion eine Bedeutung, die von der Qualität dieser Interaktionen bestimmt wird. Auf diese Weise gewinnt die Vision (oder genauer: die damit verbundenen Visionen) an Substanz und Konturen – andernfalls bleibt es bei den Visionen.

Das Sondierungsprojekt Biolebensmittel Österreich beinhaltete wie die meisten vergleichbaren Sondierungsaufträge einen **umfangreichen Analyseteil**, dessen Ergebnisse in einem Endbericht zusammengefasst wurden. Diese Aufgabe ist aus mehreren Gründen unverzichtbar. Zunächst braucht der Auftraggeber (insbesondere, wenn es sich um einen öffentlichen Auftraggeber handelt) eine Legitimationsgrundlage für die eingesetzten Mittel und er braucht - falls eine Umsetzung überhaupt empfohlen wird - eine Entscheidungsgrundlage für die weiteren Schritte. Berichte erfüllen diesbezüglich vor allem eine symbolische Funktion. Es sind die materiellen Gegenleistungen für die bezahlten Honorare, der Auftraggeber hat etwas in der Hand, er kann sich erforderlichenfalls auf die in dieser Weise dokumentierten Ergebnisse berufen. Eine weitere Funktion des Analyseteils bzw. des Endberichts besteht darin, den Akteuren aus der Praxis ein umfassendes Bild über die aktuelle und künftige Marktdynamik zu liefern. Diese Funktion wird in der Praxis oft massiv eingefordert. Doch an diesem Punkt beginnt m.E ein grundlegendes Dilemma. Erstens können Clustersondierungsprojekte eine profunde Branchenanalyse schon alleine von den hier üblichen Auftragsvolumina her nicht ersetzen. Es handelt sich daher zwangsläufig und regelmäßig um relativ oberflächliche Einschätzungen. Zweitens hinken die externen Berater, selbst wenn sie über profunde Branchenkenntnisse verfügen, dem Branchenwissen der Marktteilnehmer mehr oder weniger hinterher. Die Betriebe draußen am Markt wissen selbst, was gerade los ist, und sie geben den Beratern auch nur sehr selektiv die relevanten Informationen weiter – aus gutem Grund. In dieser Situation ist die Gefahr groß, noch mehr Informationen zu beschaffen bzw. zu verarbeiten. Doch je umfangreicher das Datenmaterial und letztendlich der Endbericht wird, umso offenkundiger wird die Informationslücke. Der Effekt am Ende der Sondierung ist wenig überraschend: Auftraggeber, Experten und Betriebe sind mit den Berichten, sofern sie diese überhaupt lesen, eher unzufrieden als zufrieden. Dazu kommt noch, dass vor allem die quantitativen Ergebnisse innerhalb weniger Monate veraltet sind. Der Endbericht zum ggstdl. Sondierungsprojekt hat dieses Schicksal mit anderen vergleichbaren Berichten geteilt. Im Unterschied zu vielen anderen Berichten ist es aber immerhin gelungen, den Sondierungsprozess soweit zu dokumentieren, dass im nachhinein zumindestens in groben Zügen nachvollzogen werden kann, welche Aktivitäten im Laufe dieses Sondierungsprozesses mit den verschiedenen Clusterinteressenten durchgeführt wurden.

Denn um die Attraktivität und die Machbarkeit einer künftigen Clusterinitiative zu prüfen, sollte die angestrebte **Vernetzung quasi im „Versuchslabor“ inszeniert** werden. Dabei sollte die Bereitschaft einer ausreichenden Anzahl (kritische Masse) von Clusterinteressenten nicht bloß vermutet sondern tatsächlich sichtbar gemacht werden. Es sollten versuchsweise Vernetzungsgelegenheiten inszeniert werden, bei denen sich die potentiellen Akteure treffen und „abtasten“ können, ihre Erwartungen, ihre Möglichkeiten und Befürchtungen kommunizieren können und auf diese Weise zeigen können, welchen Nutzen sie sich von den Beiträgen der anderen erhoffen und welche Beiträge sie umgekehrt zum Nutzen der anderen einbringen würden. Diese Inszenierungen sollten bereits in einer möglichst frühen Phase der Sondierung erfolgen. Es sollte möglichst früh **Bewegung** in den Cluster gebracht werden. Die notwendigen Informationen für die Durchführung solcher Veranstaltungen sind die Adressen der relevanten Akteure und erste Hypothesen über die begünstigenden und hemmenden Faktoren für die angestrebte Vernetzung.

Im Zuge des Sondierungsprojektes wurde versucht, diese Bewegung in der Form von insgesamt **fünf Fach-Workshops** und einer **Exkursion nach Dänemark** zu initiieren. Dabei ist es gelungen, insgesamt 90 Akteure aus praktisch allen Leistungsfeldern des Biolebensmittelbereichs für diese Veranstaltungen zu mobilisieren. Im nachhinein betrachtet hätten diese Interventionen allerdings schon zu einem früheren Zeitpunkt im Projektverlauf durchgeführt werden können. Überlegenswert erscheint weiter eine intensivere begleitende Bewerbung (Öffentlichkeitsarbeit) der Veranstaltung und des Sondierungsprojektes. An den Veranstaltungen nahmen auch die Vertreter des Landwirtschafts- und des Wirtschaftsressorts teil.

Darüber hinaus ist es allerdings nicht gelungen, gemeinsam mit den Auftraggebern den Sondierungsprozess und die Rolle der Auftraggeber zu reflektieren. Die Auftraggeber zeigten im gesamten Projektverlauf wenig Interesse an derartigen Sitzungen. Innerhalb des gesamten einjährigen Projektverlaufes fanden lediglich zwei Arbeitstreffen statt, die vor allem von der Diskussion über die vollständige Ausführung des im Leistungsvertrages angeführten Teilleistungen geprägt waren. Eine Diskussion über die möglichen Ergebnisse der Machbarkeitsprüfung und der daraus resultierenden Konsequenzen für die Auftraggeber fand nicht statt. Es wäre am Beraterteam gelegen, diese Bearbeitung stärker einzufordern. Es wurde während des gesamten Projektverlaufes auch nicht die Initiative ergriffen, diese Diskussion mit den zuständigen Führungskräften der jeweils höheren Hierarchieebenen zu suchen. Im nachhinein bleibt es zwar offen, was eine derartige Intervention überhaupt bewirken hätte können, denn die defensive Haltung seitens der Auftraggeber konnte in z.B. politischen Umständen begründet sein, die weit außerhalb der Einflussmöglichkeiten des Sondierungsteams oder sogar der Auftraggeber selbst gelegen sind. Dennoch sollte man als Sondierungsteam die Defensivität des Auftraggebers nicht einfach hinnehmen, sondern sie unter welchen Umständen auch immer zum Thema machen. Andernfalls verlagert sich die Trägerschaft zunehmend zum Sondierungsteam. Starke Identifikation mit dem Vorhaben, entsprechend große Enttäuschung am Ende.

In diesem Fall konnte jedoch immerhin der Funke auf eine kleine Gruppe von Unternehmen übertragen werden unter der Führung eines engagierten, und in anderen Clusterinitiativen bereits erfahrenen Unternehmers. Diese kleine Exportgruppe weist im nachhinein auf einen weiteren Faktor hin, der für den Aufbau vergleichbarer Netzwerke eine wesentliche Rolle spielt: die räumliche Nähe. Die meisten Teilnehmer dieser Gruppe haben ihren Standort in Oberösterreich. Sie kennen einander schon und ihre Möglichkeiten der Kommunikation und gemeinsamen Zielfindung sind durch die räumliche Nähe deutlich begünstigt. Somit gilt auch in räumlicher Hinsicht die Devise: „Weniger ist mehr“ – selbst in einem kleinen Land wie Österreich hat die Clusterbildung eine größere Chance, wenn sie klein beginnt anstatt zu früh in großen Dimensionen.

5.3 Fallstudie: Sondierungsprojekt Wellbeing-Cluster Niederösterreich

5.3.1 Ausgangssituation, Zielsetzung, Projektverlauf

Die niederösterreichische Landesregierung hat im Jahr 2001 die beiden Clusterinitiativen TecNetCluster Holz und gemeinsam mit der Stadt Wien die Automotive Cluster Vienna Region (ACVR) gestartet. Gleichzeitig wurde seitens des Landesrates für Wirtschaft, Tourismus und Technologie der Wille zur Vorbereitung von weiteren Clusterinitiativen in den Bereichen Wellbeing, Ökologisches Bauen, Biotechnologie, Agro-Gewerbe und Logistik bekundet.

Im August 2001 führte die Eco Plus Niederösterreichische Regionale Entwicklungsagentur GesmbH in Abstimmung mit der Tourismusabteilung des Landes Niederösterreich eine beschränkte Ausschreibung für die Durchführung einer Potenzialanalyse für einen Wellbeing-Cluster in Niederösterreich durch.⁸ In der Einladung zur Anbotslegung wird die Ausgangssituation und Zielsetzung folgendermaßen beschrieben: „In Niederösterreich haben sich im Bereich des Gesundheitstourismus ebenso wie in angrenzenden Sektoren zahlreiche Angebote rund um das Thema „Steigerung des individuellen Wohlbefindens und der Gesundheit des Menschen“ etabliert. Der sich verschärfenden Konkurrenzsituation in diesem Bereich soll nun durch den Ausbau der bestehenden Kompetenzfelder, die zum Teil Alleinstellungsmerkmal aufweisen, begegnet werden.“ ... „Das Spektrum reicht von Angeboten, die zur Entspannung und zur Steigerung des alltäglichen Wohlbefindens beitragen bis zu top-medizinischen Angeboten, die zur Wiederherstellung der Gesundheit dienen. Für Niederösterreich gilt es nun zu untersuchen, ob und wie die Vielzahl der existierenden qualitativ hochwertigen Angebote mit einer Vernetzungsstrategie dem Markt noch näher gebracht und damit optimiert werden könnten bzw. eine sinnvolle Erweiterung der Angebotspalette aussehen könnte.“ Ziel ist **„die Entwicklung einer Gesamtstrategie im Wellbeing-Bereich und die ... Sondierung von umsetzungsrelevanten Leitprojekten, Projektansätzen und potentiellen Akteuren bzw. Leitbetrieben, die Positionierung und der Aufbau des Clusters, dessen Organisation sowie Finanzierung sind im Bearbeitungsverlauf zu konzipieren.“**

Im Dezember 2001 erhält die ÖAR Regionalberatung GesmbH den Auftrag zur Durchführung dieses Vorhabens. Das Sondierungsprojekt dauert von Jänner bis Mai 2002. In der folgenden Abbildung wird die Architektur des Sondierungsprojektes dargestellt.

Darstellung 29: Sondierungsphase Wellbeing-Cluster – Projektablauf

⁸ Die Informationsgrundlagen für die Erstellung der Fallstudie umfassen den Endbericht über den Sondierungsauftrag (Gigler et al. 2002), die Protokolle der internen Arbeitssitzungen, des internen Experten-Workshops und des Proponenten-Workshops sowie meine persönlichen Mitschriften während der gesamten Projektlaufzeit.

durchgeführt.

Wie schon im Sondierungsprojekt Biolebensmittel Austria wurden auch hier wieder deutlich mehr Sondierungsinterviews geführt als ursprünglich geplant war. Es ist natürlich unbestritten, dass die wichtigsten Schlüsselakteure über das Vorhaben informiert und befragt werden müssen. Und es ist klar, dass man die im Vorhinein gar nicht alle kennen kann. Die übliche Faustregel von rund 15 bis 20 Interviews ist aber offensichtlich eine Unterschätzung. Es werden sehr rasch deutlich mehr – weil sie wirklich erforderlich sind, weil man einfach neugierig wird oder weil der Auftraggeber gerne noch über den einen oder anderen mehr wissen möchte. Der Appell an den abnehmenden Grenznutzen zusätzlicher Interviews greift hier zu kurz. Angemessener erscheint mir, gleich im Vorhinein mehr Interviews einzuplanen. Eine weitere Möglichkeit, den Interviewaufwand zu rationalisieren und gleichzeitig die Wirkung der Interviews zu erhöhen, könnte die Durchführung von Gruppeninterviews mit drei bis vier Teilnehmern in räumlicher Nähe sein. Der Reise- und Zeitaufwand der Berater könnte vermutlich signifikant verringert werden. Zusätzlich würde sich die Gelegenheit eröffnen, gleich mehr über die Beziehungsmuster zwischen den Akteuren, über die Optionen und Grenzen möglicher Kooperationen mehr zu erfahren und mit ihnen in den Interviews auch systemisch zu arbeiten. Für die Interviewpartner wären Gruppeninterviews umgekehrt zwar mit einem höheren Zeitaufwand verbunden, der durch den - auch für die Interviewpartner - höheren Informationsgehalt aber wettgemacht würde.

Clusterdiagnose: Auf der Grundlage der Ergebnisse aus den Experteninterviews, einer begleitenden desk-top-Research (Auswertung von Fachzeitschriften, Marktprognosen, Trendanalysen, Internetrecherchen) und Besuchen einschlägiger Veranstaltungen und Messen (ITB Berlin, Eröffnung des TCM-Zentrums in Gars, erste Jahresversammlung der „Clusterinitiative Gesundheitstourismus - Austria Wellbeing Destination“ des Staatssekretariats für Tourismus des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten) wurde eine Clusterdiagnose erstellt. Sie besteht aus der Abgrenzung des Clusters, einer Bestandsaufnahme seiner wichtigsten Teilsysteme (Kernleistungsfelder, ergänzende Support-Dienstleistungen), einer SWOT-Analyse und einer Clusterpotenzialanalyse (CPA).

Die Clusterdiagnose wird schrittweise und zirkulär entwickelt. Das Beratungsteam erarbeitet Zwischenergebnisse bzw. Diskussionsvorlagen. In der Steuerungsgruppe und im ExpertInnen-Workshop werden diese mit dem Auftraggeberteam und den externen Experten besprochen und gemeinsam weiterbearbeitet. Die Ergebnisse der Clusterdiagnose werden schließlich den Teilnehmern des Proponenten-Workshops vorgestellt und hier ein weiteres Mal einer kritischen Reflexion zugeführt. Hier sollte zeigt sich, inwieweit sich die potentiellen Teilnehmer einer Clusterinitiative mit der Clusterdiagnose identifizieren können und inwieweit sie bereit sind, sich an der weiteren Clusterentwicklung aktiv zu beteiligen.

ExpertInnen-Workshop: Zur Halbzeit des Projektes wird ein sogenanntes ExpertInnen-

Workshop durchgeführt. Es dient als Reviewing der Zwischenergebnisse und des bisherigen Prozesses und soll die Grundlage für die Stop-and-Go-Entscheidung hinsichtlich der Weiterführung des Projektes herstellen. An dem Workshop nehmen das Auftraggeberteam und der Direktor der Niederösterreich Werbung, das Beraterteam und vier seiner Fachexperten teil. Das Programm umfasste die folgenden Fragestellungen bzw. Arbeitsschritte:

1. Diskussion der Abgrenzung der Leistungsbereiche des Clusters

- *Aufgabenstellung:*
Macht unsere Abgrenzung Sinn? Sind die wesentlichen Leistungsfelder darin enthalten?
- *Arbeitsmethode:*
Plenumsdiskussion

2. Die Positionierung der Destination Niederösterreich in diesem wirtschaftlichen Stärkefeld

- *Aufgabenstellung:*
Was sind die Erfolgsfaktoren für das Stärkefeld Wellbeing?
- *Arbeitsmethode:*
Brainstorming mittels Mind-Mapping

3. Future Feed Back

- *Aufgabenstellung:*
Was hat den Erfolg des Clusters in retrospektiver Betrachtung aus dem Jahr 2010 ausgemacht?
- *Arbeitsmethode:*
Rollenspiel – die Teilnehmer nehmen die Rollen der wichtigsten Stakeholder im künftigen Wellbeing-Cluster ein: Leitbetriebe, Kliniken, kleine Wellnessbetriebe, EcoPlus als Clustermanager, Politik, Kunden, Investor, Niederösterreich Werbung.

In der darauf folgenden nächsten Sitzung der Steuerungsgruppe wird die Entscheidung zugunsten der Weiterführung des Projektes getroffen.

Proponenten-Workshop: Ende Mai wurde in St. Pölten im Hotel Metropol ein halbtägiger Proponenten-Workshop durchgeführt. Die Eco Plus sendete an rund 150 Vertreter der relevanten Organisationen und Stakeholder des Clusters eine schriftliche Einladung aus. Insgesamt 49 Personen (inkl. 4 Vertreter des Auftraggebers, exkl. Projektteam) aus den verschiedenen Leistungsfeldern und ergänzenden Bereichen nahmen an dem Workshop teil. Das Interesse an dem Vorhaben war groß. Es gelang, den gesamten Cluster in einem Raum repräsentativ vertreten abzubilden, den politischen Willens- und Entscheidungsfindungsprozess transparenter zu machen und in einem Wechsel von MaxMix-Gruppen sowie einer moderierten Podiums- und Plenumsdiskussion eine gemeinsame Einschätzung des Nutzens und der Machbarkeit einer Clusterinitiative zu erarbeiten.

Für das Design des Workshops wurden Elemente aus den Großgruppenformaten (Future Search, Real Time Strategic Change) verwendet. Vor ihrem Eintreten in den Veranstaltungssaal wurden die Teilnehmer eingeladen, in heterogenen sogenannten MaxMix-Gruppen an den Arbeitstischen Platz zu nehmen. Der Geschäftsführer der Eco Plus GesmbH, der selbst an der gesamten Veranstaltung teilnahm, erklärte in der Eröffnung nochmals die Zielsetzung der Veranstaltung und die Rolle der Eco Plus GesmbH als Auftraggeber des Projektes und Träger der weiteren Clusterentwicklung. Danach präsentierte der Projektleiter des Beratungsteams die wichtigsten Ergebnisse der Sondierungsstudie. Diese Einleitung wurde durch die Statements von vier ausgewählten Opinion Leaders aus den drei Kernleistungsfeldern des potentiellen Clusters abgerundet. Für den Bereich Gesundheitstourismus sprach die Geschäftsführerin des Moorheilbads Harbach, für den Bereich Medizin sprach der Leiter des Lehrgangs Gesundheitsmanagement an der Donauuniversität Krems und zugleich Präsident der Ärztekammer Niederösterreich und für den Bereich Biolebensmittel sprachen der Geschäftsführer der Waldland GesmbH sowie ein Stellvertreter des Geschäftsführers des Ernsterverbandes Niederösterreich. Die Sprecher wurden bereits vor der Veranstaltung ausgewählt und eingeladen, zu den folgenden drei Fragen ein kurzes und pointiertes Statement abzugeben:

- Die Bedeutung einer Clusterinitiative Wellbeing für meine eigene Organisation?
- Meine Erwartungen an eine solche Initiative?
- Der mögliche Beitrag der eigenen Organisation für die Clusterinitiative?

An den vier Statements konnten die übrigen Teilnehmer rasch anschliessen. In den MaxMix-Gruppen an den Arbeitstischen wurden die folgenden ähnlichen Aufgabenstellungen bearbeitet: Worin bestehen die grössten Herausforderungen (Chancen, Risiken) für den Cluster? Was ist der Nutzen einer möglichen Clusterinitiative? Welche Dienstleistungen soll die Clusterinitiative anbieten können? Welche Kooperationsideen können eingebracht werden?

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden durch je einen Vertreter in einer Podiumsdiskussion (offener Sesselhalbkreis) präsentiert, die vom Projektleiter moderiert wurde. Die Ergebnisse wurden auf Flip Charts festgehalten. Nach der Präsentation und Diskussion der Gruppenergebnisse wurde das Podium durch den Geschäftsführer und den zuständigen Bereichsleiter der Eco Plus GesmbH ergänzt und alle Teilnehmer des Podiums wurden nun eingeladen, ihr Resumé zu der Veranstaltung und ihre daraus resultierenden Empfehlungen für die weitere Vorgangsweise zu bekunden.

Die Podiumsrunde bildete den Höhepunkt der Veranstaltung. Hier wurden sehr rasch die stärksten Pros und Kontras (Widersprüche) für alle Teilnehmer sichtbar, die proaktive Haltung des Auftraggebers, aber auch die defensive Haltung so mancher großer Leitbetriebe:

- Das Thema Wellbeing lebt von seiner Heterogenität und Komplexität, doch zugleich erschwert bzw. behindert dies das Finden eines gemeinsamen Nutzens und gemeinsamer Lösungen (“Das kann sich zu Innovation oder Chaos verdichten”). Einerseits wird Vereinfachung und Zuspitzung (gemeinsames Leitbild, gemeinsame Marke etc.) gefordert, andererseits wird die Heterogenität durch zusätzliche neue Themen (Ökologie, Landschaftspflege etc.) weiter erhöht.
- Alle sind sich einig, dass die Zukunft in der Qualitätsorientierung liegt. Es gibt einen großen Bedarf an Maßnahmen zur Steigerung bzw. Sicherung des Qualitätsniveaus. Dem steht jedoch die Befürchtung vor allem der Spitzenbetriebe vor einer Nivellierung nach unten (“Gleichmacherei”) sowie die Befürchtung vor allem von kleineren Betrieben vor dem möglicherweise hohen Kontroll- und Zertifizierungsaufwand gegenüber.
- Die zunehmende Gesundheitsorientierung der Bevölkerung und das Wachstum des Wellbeing-Marktes erfordern eine stärkere Einbindung von medizinischer Expertise. Somit ist auch die Medizin herausgefordert, sich stärker gegenüber der Gesundheitsförderung, der Primärprävention und alternativen Behandlungskonzepten zu öffnen als bisher (“Die Ärzte müssen sensibler werden”).
- Das Aus- und Weiterbildungsangebot soll gleichzeitig erweitert und verbessert werden. Viele Teilnehmer fordern eine stärkere Vernetzung, Internationalisierung und Qualitätssicherung der bereits bestehenden Qualifizierungsangebote.
- Die Clusterinitiative würde primär am Bedarf und Engagement der Betriebe ansetzen, doch die Betriebe zeigen sich vorsichtiger als die Non-Profit-Organisationen.
- Insbesondere braucht eine lebendige Clusterinitiative kreative Wirtschaftskooperationen, doch die erforderliche Kreativität ist noch wenig zu spüren und die bereits bestehenden Kooperationen wollen sich nicht vereinnahmen lassen. Es scheint, dass vertikale gegenüber horizontalen Kooperationen wegen ihres geringeren Konkurrenzproblems leichter zustande kommen.
- Für eine starke Initialbewegung braucht es große und erfolgreiche Leitunternehmen. Doch gerade die potentiellen Leitbetriebe zeigen sich defensiv und meinen, ihre Kooperationsprojekte auch in Eigenregie machen zu können. Eine Clusterinitiative kann für die kleinen Betriebe tendenziell größere Chancen bieten, gerade weil sie viel stärker die entsprechenden unterstützenden Dienstleistungen und Infrastrukturen brauchen. Doch die kleinen Betriebe machen keine Schlagzeilen, für die Vermarktung der Initiative sind sie weniger attraktiv als die großen Hechte im Karpfenteich.
- In einem Punkt sind sich die Teilnehmer einig: eine zentrale Herausforderung für die

Clusterinitiative liegt in der Intensivierung und Funktionalisierung der Kommunikation zwischen den potentiellen Clusterpartnern. Die unterschiedlichen Vorschläge dazu reichen vom gemeinsamen Marktmonitoring bis zum "Erlernen von Beziehungskultur".


Bei einem gemeinsamen Buffet nach dem Ende des Workshops nutzten die Teilnehmer die Gelegenheit, um sich in informellen Gesprächen weiter auszutauschen.

Mit dem Proponentenworkshop des Sondierungsprojektes ist es gelungen, die große Heterogenität des Wellbeing-Bereiches in Niederösterreich, die Schwächen der Region im Vergleich zu den erfolgreichen Wellness-Destinationen in der steirischen Thermenregionen und den Zentralalpen, die möglichen Stärken und die Schwierigkeiten ihrer Umsetzung sichtbar zu machen. Obwohl die Stimmung am Ende der Veranstaltung eher von Vorsicht und Skepsis als von Euphorie geprägt war, wurde ein gewisses Energiepotenzial erstmals sichtbar.

Endbericht: Die Ergebnisse des Proponenten-Workshops wurden in den Endbericht an den Auftraggeber eingearbeitet. Der Endbericht wurde ca. zwei Wochen nach dem Proponenten-Workshop dem Auftraggeber übermittelt. Das Sondierungsprojekt war damit abgeschlossen.

Clusterstart: Zwei Wochen nach Übergabe des Endberichtes traf die EcoPlus in einer Präsidiumssitzung, an der auch der zuständige Wirtschaftslandesrat teilgenommen hat, die Entscheidung zu Gunsten eines raschen Starts der Clusterinitiative. Mitte Juli erfolgte die öffentliche Stellenausschreibung für das Managementteam. Im September erfolgte die Bestellung des Teams. Im Oktober hat es seine Arbeit aufgenommen. Gleich zu Beginn konnte das Sondierungsteam im Rahmen eines halbtägigen Transfer-Meetings seine Erfahrungen aus der Vorbereitungsphase an das neue Clusterteam weitergeben. Anfang November 2002, also rund zehn Monate nach der Auftragserteilung an das Sondierungsteam, erfolgte in Wiener Neustadt im Rahmen einer Wellness-Messe in Wiener Neustadt die öffentliche Kick-Off-Veranstaltung des Clusters, an der rund 200 potentielle Clusterpartner teilnehmen.

Darstellung 30: Stellenausschreibung Wellbeing Cluster Niederösterreich



**Wellbeing Cluster
Niederösterreich**

Das Land Niederösterreich geht neue Wege in der Wirtschafts- und Regionalförderung. Durch den Aufbau von Unternehmensnetzwerken sollen Stärken gebündelt werden, nach dem Holzcluster und dem Automotive Cluster wird nun der Wellbeing Cluster von der Landesgesellschaft Eco Plus gestartet. Niederösterreichische Unternehmen nutzen den Gesundheitstrend und bieten hochwertige Angebote rund um das Thema Wellbeing an: von der präventiven Medizin bis zur Rehabilitation, vom Gesundheitstourismus bis zum Kuraufenthalt, von gesundheitsbewusster Ernährung bis hin zur umfassenden Bewusstseinsbildung. Die Chancen dieses expandierenden Marktes sollen durch den Einsatz eines Clustermanagements für eine klare Positionierung Niederösterreichs optimal genutzt werden.

FÜR UNSEREN CLUSTER-STANDORT IN ST. PÖLTEN SUCHEN WIR EINE/N

CLUSTERMANAGER/IN

Sie sind für die Entwicklung und die erfolgreiche Positionierung des Clusters im Themendreieck Präventivmedizin - Gesundheitstourismus - Gesunde Ernährung verantwortlich. Die Erarbeitung von Leitthemen und Leitprojekten, gemeinsam mit Ihrem Team gehören zu Ihren Aufgaben. Fachlich unterstützt werden Sie durch eine Steuergruppe und das Clusterteam der Eco Plus. Sie arbeiten an der Schnittstelle Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Sie haben Managementenerfahrung oder Erfahrung in der Unternehmensberatung und bringen eine hohe Affinität zu mindestens einem der Clusterschwerpunkte mit. Begeisterungsfähigkeit für innovative Ideen und brachenübergreifendes Denken zeichnen Sie aus. Sie sind die „Spinne“ im komplexen Netzwerk, das von Ihnen ab Oktober aufgebaut wird.

PROJEKTLEITER/IN


Sie sind ständig in engem Kontakt mit Clusterpartnern und akquirieren neue Partner für das Netzwerk. Sie kennen deren Probleme und Potenziale, suchen nach Lösungen vor allem durch Bündelung von Know-how. Die partizipative Entwicklung von Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen, auch unter Einbeziehung von Qualifizierungs- und Forschungsorganisationen, ist Ihre Hauptaufgabe. Sie haben Berufserfahrung in mindestens einem der Clusterbereiche Präventivmedizin - Gesundheitstourismus - Gesunde Ernährung. Sie sind begeisterungsfähig, innovationsorientiert und bringen Erfahrungen im Projektmanagement mit. Ihr Arbeitsstart ist November 2002.

MitarbeiterIn MARKETING & PR

Durch ihre professionelle Arbeit bekommt der Wellbeing Cluster sein Profil und wird zur bekannten Marke. Sie konzipieren Cluster-Materialien und sind für Marketing & PR-Aktivitäten zuständig. Zielgruppengenaue Veranstaltungen werden von Ihnen geplant und umgesetzt. Sie bauen die Datenbank auf und konzipieren den Internetauftritt. Die Konzeptionierung des Cluster-Wissensmanagements liegt in Ihren Händen. Wir erwarten einschlägige berufliche Erfahrung, Selbstständigkeit und Eigeninitiative. Ihr Arbeitsstart ist November 2002.

Senden Sie bitte Ihre Bewerbung bis Ende Juli an:
Eco Plus GmbH, Kennwort Wellbeing Cluster, Lugeck 1, 1010 Wien.
Nähere Informationen unter: www.ecoplus.at

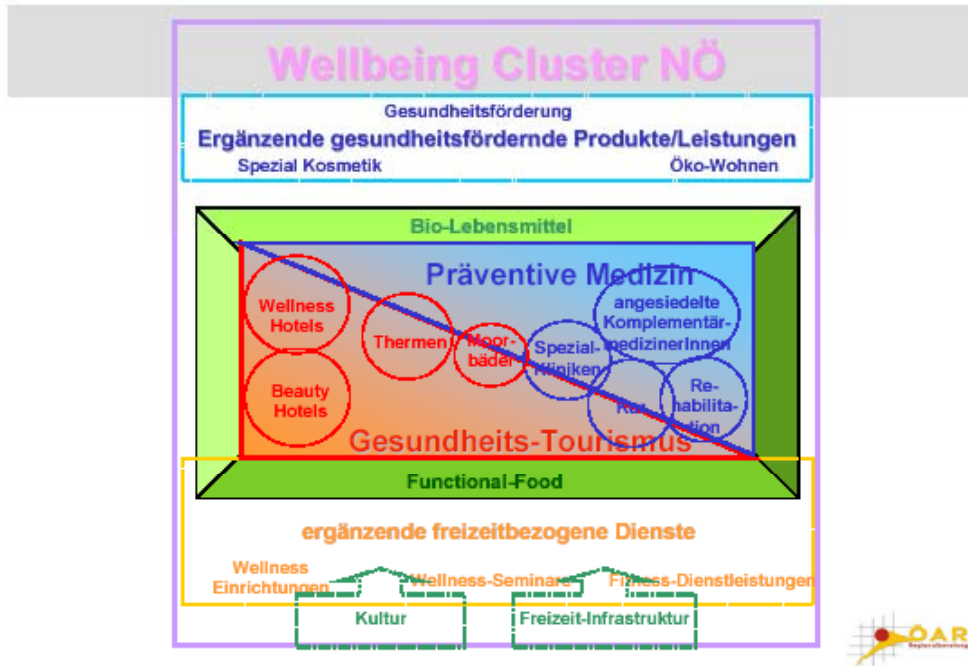
**STANDORT-ENTWICKLUNG · NETZWERK- UND CLUSTER-AUFBAU
IMPULS-PROJEKT-FÖRDERUNG · EU-ERWEITERUNG**



5.3.2 Clusterdiagnose

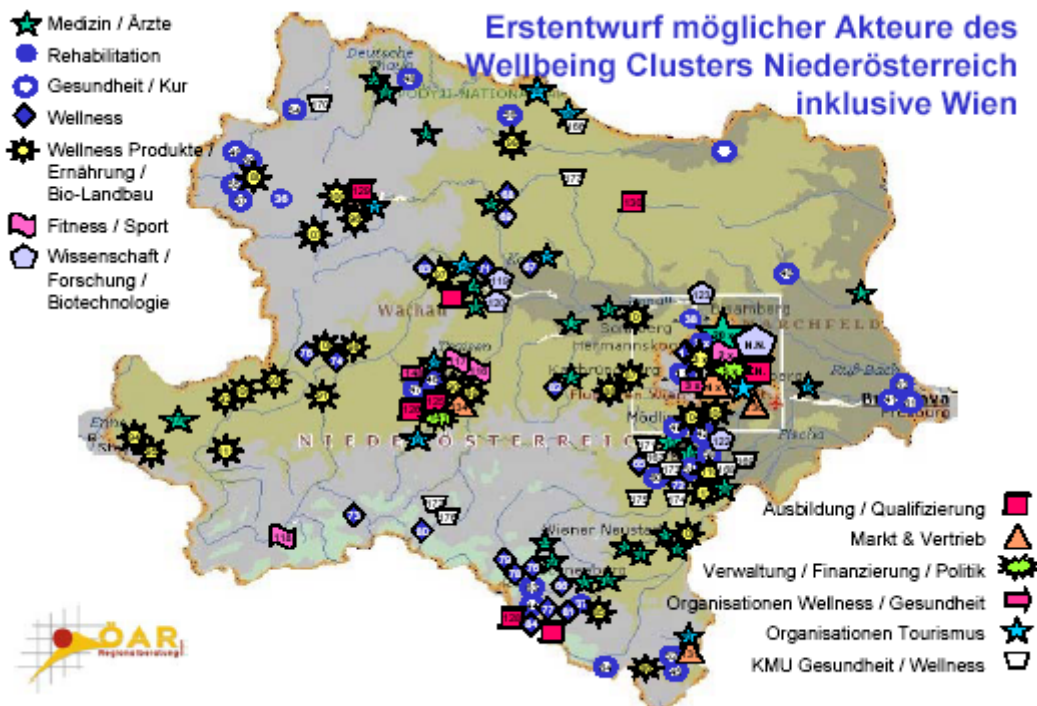
Cluster-Sondierungsaufträge beginnen mit der Frage, wer und was gehört dazu – bzw. wer und was gehört nicht dazu? Für den Wellbeing Cluster Niederösterreich wurde ein Selektionsmodell entwickelt, das entsprechend der großen Heterogenität und Offenheit dieses Wirtschaftsbereiches durch recht unterschiedliche Kernleistungsfelder, die nicht notwendigerweise eine durchgängige Wertschöpfungskette wie etwa in den meisten Produktionsclustern abbilden müssen, und eine vergleichsweise große Offenheit hinsichtlich der ergänzenden Dienstleistungen, gekennzeichnet ist. Zu den Kernleistungsfeldern zählen das Leistungsangebot der Präventivmedizin (Kur, Rehabilitation, Spezialkliniken, Life-Style-Medizin, Komplementärmedizin) und des Gesundheitstourismus (Thermalbäder und -hotels, Moorbäder, Wellness-Hotels, Beauty-Hotels) sowie die Angebote aus den Bereichen Biolebensmittel, Functional Food und Naturprodukte. Dieser Clusterkern wird durch einen Kranz von verschiedenen Leistungsangeboten in den Bereichen Wellness, Fitness, Sport, Kosmetika, Freizeit, Ökologisches Bauen bis hin zu Kulturangeboten ergänzt. Quer über alle Bereiche stehen die unterstützenden Leistungsangebote des sogenannten Support-Systems. Dazu gehören Forschung und Entwicklung, Aus- und Weiterbildung, Qualitätssicherung, Vermarktungs- und Vertriebseinrichtungen). Im Zuge der Erhebungen für die Clusterdiagnose wurde eine Datenbank mit rund 200 potentiellen Proponenten des künftigen Wellbeing Clusters erstellt. Darin enthalten sind Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen, Tourismusbetriebe, Angebotsgruppen, öffentliche Institutionen, Berufs- und Interessensverbände, Forschungsinstitute, Arztpraxen und Gesundheitszentren. Alle zusammen sollen ein konsistentes und wachstumsträchtiges Synergiepotenzial ergeben.

Darstellung 31: Die Leistungsfelder des Wellbeing Cluster Niederösterreich



Quelle: Gigler et al. 2002

Darstellung 32: Cluster-Landkarte Wellbeing in Niederösterreich



Quelle: Gigler et al. 2002

Die folgende Clusterpotenzialanalyse beruht auf einer methodischen Weiterentwicklung des von Eder und Scheer (1998) entwickelten Assessment-Verfahrens für Clusterentwicklungsprojekte. Dieses Verfahren wurde als unterstützendes Instrument insbesondere für die Bewertung in der Sondierungsphase von Clusterentwicklungsprozessen entwickelt. Das Instrument kann aber in jedem Stadium der Clusterentwicklung als interne (Selbstevaluation) und externe (Fremdevaluation) Bewertungshilfe eingesetzt werden. Das Instrument gibt einen Überblick über ein komplexes Wirkungsgefüge unterschiedlicher Erfolgsfaktoren. Es macht Lücken und Defizite sichtbar und ermöglicht eine rasche Einschätzung des Clusterentwicklungspotenzials. Gegenüber der ursprünglichen Variante (Eder und Scheer 1998) wurde die Bewertung hier um ein dritte Dimension (Funktionsstärke) ergänzt und die einzelnen Erfolgsfaktoren teilweise überarbeitet.

Der Test unterscheidet drei Dimensionen mit jeweils fünf Faktoren. Die drei Dimensionen sind Clusterstärke, Umsetzungsstärke und Funktionsstärke. Die Clusterstärke beurteilt die aggregierte Wettbewerbsfähigkeit der potenziellen Clusterakteure und die Leistungsstärke (kritische Masse) des Clusters. Die Umsetzungsstärke beurteilt die Fähigkeit des Clusters zur Selbstorganisation (Transformation von der Sondierungsphase in die Aktivierungsphase). Die Funktionsstärke überprüft, inwieweit die Voraussetzungen für die Erfüllung von wesentlichen Clusterfunktionen gegeben sind. Hier geht es um die zentralen Interventionsebenen der künftigen strategischen und operativen Steuerung des Clusters. Jeder der insgesamt 15 Faktoren gliedert sich wiederum in jeweils drei qualitative Erfolgskriterien. Die Bewertung der Erfolgsfaktoren erfolgt nach dem Erfüllungsgrad der Erfolgskriterien in einer Skalierung von 0 (keine Erfüllung) bis 5 (sehr hohe Erfüllung).

Alle drei Dimensionen bedingen einander und sind teilweise redundant. Die erfolgreiche Clusterentwicklung kann auf keine der drei Dimensionen verzichten. Ein Cluster benötigt Wettbewerbsstärke, er benötigt das Potenzial zur Umsetzung aus eigener Kraft und er benötigt Funktionalität. Die Steuerung des Clusters muss daher alle drei Dimensionen in einem integrativen Ansatz miteinander verbinden.

Darstellung 33: Clusterpotenzialanalyse Wellbeing Niederösterreich – Zusammenfassung der Ergebnisse

1. Clusterstärke		
A. Marktpotenzial	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsorientiertes und vielfältiges Leistungsangebot mit grossen Marktchancen, Entwicklungsmöglichkeiten, Qualitäts- und Innovationsvorteilen • Anzahl an Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette • Ergänzungspotenziale unter den Unternehmen der Kernleistungsfelder 	5
B. Leitunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Leistungsstärke von Leitunternehmen der verschiedenen Kernleistungsfelder • Bereitschaft der Leitunternehmen zur Übernahme von Leit- 	4

	<p>funktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markterfahrung (inländisch, international), Kooperationserfahrung und Kooperationsinteresse der Leitunternehmen 	
C. Ergänzende Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Leistungsstärke von Unternehmen in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen und verwandten Wirtschaftsbereichen • Ausgewogenheit von Leitbetrieben und ergänzenden Unternehmen • Innovationspotenziale durch Nähe zu anderen Clustern bzw. clusterähnlichen Wirtschaftsstrukturen 	3
D. Ergänzende Infrastrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Leistungsstärke ergänzender unternehmensnaher Dienstleistungen, insb. in den Bereichen F&E, Bratung, Qualifizierung, Qualitätskontrolle, Kooperationsanbahnung etc. • Kunden- und Qualitätsorientierung • Innovationsfreundliches Klima 	3
E. Regionale Verdichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Räumliche Nähe der Leitbetriebe und ergänzenden Dienstleistungen • Existenz lokaler bzw. regionaler Verdichtungen (Subcluster) • Vernetzung zwischen den Subclustern 	3
Summe		18

2. Umsetzungsstärke		
A. Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Klar erkennbarer Nutzen für die Unternehmen • Klar erkennbarer Nutzen für die anderen Clusterakteure • Verständnis und Akzeptanz für die Kosten-Nutzen-Relationen 	3
B. Koordination und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz von Trägerorganisationen mit ausreichender Infrastruktur, Managementressourcen und Netzwerkerfahrung • Möglichkeiten zur Einbindung der Wirtschaftsförderung • Interessen und Bedürfnisse der Unternehmen stehen im Vordergrund 	4
C. Kooperationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationserfahrung bzw. -fähigkeit der Leitunternehmen • Existenz von thematisch verwandten, funktionsfähigen und erfolgreichen Kooperationsprojekten mit Vorbild- und Nachahmungswirkung • Existenz und Erweiterungspotenzial von Vertriebsnetzwerken 	3
D. Humanressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Qualifikationen bei den Unternehmen der Kernleistungsfelder • Verfügbarkeit von Personalressourcen bei den Clusterpartnern • Erfahrungsaustausch und Vernetzungspotenzial mit ausländischen Experten 	3
E. Politischer Rückhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zur Trägerschaft bei den entscheidungsrelevanten Politikern und Führungskräften der Verwaltung und Interessensvertretungen 	5

	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsgerechte Einbindung von Politik, Verwaltung und Interessensvertretungen • Ausreichende öffentliche Finanzierungsmittel 	
<i>Summe</i>		18

3. Funktionsstärke		
A. Innenvernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Kooperation zwischen den Unternehmen und zwischen Unternehmen und Support-Einrichtungen • Existenz von thematisch verwandten, funktionsfähigen und erfolgreichen Kooperationsprojekten mit Vorbild- und Nachahmungswirkung • Verfügbarkeit von Informationen über die aktuelle und künftige Marktentwicklung 	2
B. Aussenvernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung mit clusterexternen Produktionsfaktoren (Know-How, Forschung, Kapital) • Exportorientierung bzw. Orientierung an internationaler Wettbewerbsfähigkeit • Monitoring und Benchmarking internationaler Mitbewerber 	3
C. Qualitätsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden- und Qualitätsorientierung • Existenz bzw. Verfügbarkeit professioneller Qualitätskontrollen und entsprechender Beratungsangebote • Vertikale Integration von Qualitätsstandards und –kontrollen 	4
D. Innovationsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen zwischen Wirtschaft und Forschung • Innovationsorientierter Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den einzelnen Teilsystemen des Clusters • IT-Vernetzung 	3
E. Standortmarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz des Leistungsangebotes des Clusters für das allgemeine Standortmarketing der Region • Bereitschaft zur Mitwirkung und Mitträgerschaft einer gemeinsamen standortbezogenen Marketingphilosophie • Verfügbarkeit professioneller Marketingexperten 	2
<i>Summe</i>		14

Quelle: adaptiert nach ÖAR 2002, ohne die Bewertung zu verändern

„Insgesamt kann das Potenzial für die Entwicklung eines Wellbeing-Clusters in NÖ als gut eingestuft werden. Die Nachfragebedingungen für eine Clusterentwicklung in den Wellbeing-Segmenten sind generell sehr günstig. Die soziodemographische Entwicklung der nächsten Jahrzehnte schafft die Voraussetzungen für einen anhaltenden Trend zu mehr Gesundheitsorientierung und gesundheitsbezogenen Freizeitdienstleistungen. Der Cluster Wellbeing in Niederösterreich ist mit einer aussichtsreichen Markt- und Wettbewerbsstärke ausgestattet. Es handelt sich um einen Cluster mittlerer Stärke. Es ist eine Gruppe an innovativen, markterfahrenen und clusterbereiten Leitunternehmen vorhanden. Es wird jedoch näher zu prüfen sein, inwieweit sich die Leitbetriebe bereit zeigen, als Zugpferde in der Startphase der

Clusterinitiative zur Verfügung zu stehen.

Besonders begünstigend wirkt die Nähe zu Wien, die auf praktisch allen Funktionsebenen der Clusterentwicklung positive Synergieeffekte schafft. Die Einrichtung einer strategischen und operativen Steuerungseinheit für die weitere Entwicklung des Clusters und die Sicherung seiner Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den mitwerbenden Regionen wird als sinnvoll erachtet. Die Umsetzungsstärke des Clusters wird ebenfalls als günstig eingeschätzt. Fördernd für die weitere Entwicklung sind der hohe politische Rückhalt und die umfangreiche Kooperationserfahrung der bereits vorhandenen regionalen Clusterzentren in Waldviertel, Wachau, Baden und Semmering. Weitere regionale Verdichtungspotenziale liegen in der Buckligen Welt und im Weinviertel (Laa/Thaya, Retz). Der USP des Clusters und sein Nutzen für die Clusterpartner müsste noch stärker entwickelt werden. Das breite Spektrum an relevanten Kernleistungsfeldern und die landschaftliche Heterogenität in Niederösterreich sollten dabei unbedingt als besondere Stärke bewahrt werden. Diese Vielfalt und Offenheit birgt ein großes Innovationspotenzial für die Zukunft. Fertige Konzepte werden der Dynamik des Gesundheitsmarktes nicht gerecht.

Die Funktionsstärke des Clusters wird durch die relativ hohe Qualitäts- und Innovationsorientierung begünstigt. Der Bedarf an systematischer und professioneller Qualitätssicherung und –kontrolle ist groß. Die meisten Interviewpartner sehen hier den grössten Handlungsbedarf, um das Wettbewerbspotenzial Niederösterreichs nachhaltig zu sichern. Bei den Leitunternehmen und den damit verbundenen regionalen Wellbeing-Destinationen findet sich eine ausgeprägte Innovationsorientierung. Viele Interviewpartner betonen überdies die Notwendigkeit der Einbindung von wissenschaftlichen Ressourcen in die Qualitätssicherung und –kontrolle sowie in der Produktentwicklung“ (ÖAR 2002, 87f).

5.3.3 Strategische Empfehlungen

Die Empfehlungen für die weiteren Umsetzungsschritte beziehen sich auf die folgenden sieben Schwerpunkte (ÖAR 2002):

- Stimulierung und Unterstützung von Kooperationen (vertikal, horizontal, public-private und reine Wirtschaftskooperationen),
- Massnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung von differenzierten Qualitätskriterien für die verschiedenen Leistungsangebote,
- Vernetzung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote,
- Aufbau einer Informations- und Kommunikationsplattform,
- Standortmarketing für die Wellbeing-Destination Niederösterreich,
- enge Zusammenarbeit mit der Stadt Wien bzw. den einschlägigen Wiener Fachinstitutionen in den ersten vier Themenschwerpunkten,
- Einrichtung einer professionellen Trägerorganisation, bestehend aus Trägerorganisation,

strategische Steuergruppe, Clustermanagement und Projektgruppen. Das Clustermanagement soll die Funktionen General Management, Koordination von Kooperationsprojekten, Clustermarketing, Informations- und Veranstaltungsmanagement abdecken können.

Angesichts der auf dem Proponentenworkshop sichtbar gewordenen Unsicherheiten und vorsichtigen bzw. kritischen Haltung von potentiellen Schlüsselpartnern wurden dem Auftraggeber zwei Szenarien der weiteren Clusterentwicklung vorgeschlagen: eine herkömmliche Variante mit sofortigem Start einer Clusterinitiative trotz der offensichtlichen Startschwierigkeiten und eine alternative Variante, bei der der eigentlichen Gründungs- und Aufbauphase noch eine Pilotphase vorgeschaltet werden sollte. Diese Pilotphase soll die Möglichkeit schaffen, in weiteren Gesprächen mit interessierten Netzwerkpartner das Leistungsprofil und das Unternehmenskonzept des künftigen Clusters zu präzisieren sowie das Kooperationspotenzial noch eingehender zu prüfen. Auf diese Weise kann die bereits begonnene Aktivierung des Netzwerks unmittelbar fortgesetzt werden – jedoch mit geringerem Erfolgsrisiko und geringerem Ressourcenaufwand gegenüber einem sofortigen Start als Clusterinitiative. Für diese Vorgangsweise spricht weiters die Erfahrung, dass die Teilnehmer des Proponentenworkshops teilweise auch wenig Akzeptanz für das eher theoretische und abstrakte Clusterkonzept aufbringen konnten. Von einer „Netzwerk“-Initiative geht möglicherweise mehr Attraktivität aus als von einer „Cluster“-Initiative. Die Initiierung als „Netzwerk“ bietet überdies mehr Gestaltungsspielraum als das mit z.T. hohen Erwartungen an seine Funktionsbreite verbundene Clusterkonzept. Die Pilotphase soll also helfen, den Gründungsdruck etwas zu verringern.

Die entschleunigte Variante eines Clusteraufbaus mit vorgeschalteter Pilotphase birgt umgekehrt jedoch auch gewisse Risiken. Da ist zunächst das Risiko, dass das bisher erreichte Aufmerksamkeits- und Energieniveau bei den potentiellen Partnern bzw. Kunden der Initiative nicht gehalten werden kann, wenn nicht ausreichend Wertschätzung für das Vorhaben vermittelt wird. Die Glaubwürdigkeit des Engagements der Eco Plus Gesmbh würde möglicherweise eingeschränkt, wenn die Pilotphase keinen unmittelbaren Nutzen stiften kann. Problematisch erscheint weiters die Rekrutierung des Clustermanagements. Ein für ein Jahr zeitlich begrenztes Stellenangebot ist kaum möglich, das Management müsste somit vom Auftraggeber selbst übernommen werden. Gegen die alternative Variante mit vorgelagerter Pilotphase spricht schließlich die negative Erfahrung der Eco Plus GesmbH mit einer ähnlichen Lösung bei dem Automotiv-Cluster-Vienna Region.

Darstellung 34: Clusteraufbau mit Pilotphase – Pro und Kontra

VORTEILE	NACHTEILE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Noch kein Anspruch auf Clusteraufbau, vorerst nur Pilotphase ▪ Zeit- und Erfahrungsgewinn durch Pilotphase für endgültige Clusterentscheidung ▪ Möglichkeit der Vorsondierung bzw. Vorbereitung von Kooperationsprojekten ▪ Vorbereitung einer adäquaten Steuerungsstruktur ▪ Weitere Konkretisierung des Leistungsprofils und Entwicklungsrichtung möglich ▪ Weitere Aktivierung und Akquisition potenzieller Partner ▪ Detaillierte Branchenerhebung möglich ▪ Prüfung des Kooperationspotenzials ▪ geringeres Erfolgsrisiko ▪ Anspruch einer Clusterentwicklung fällt weg ▪ noch keine vollen Kosten des Managements in Pilotphase ▪ Einsparung von Personal- und Finanzressourcen, daher längere Aufbauphase möglich (5,5 Jahre) ▪ nach Pilotphase schneller Start der Clusterphase möglich bzw. geringere Dauer der Starphase 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Darstellung zumeist als Cluster, daher hohe Erwartungshaltung ▪ Verunsicherung der Unternehmen durch verzögerten Clusteraufbau ▪ Erfolge nicht gleich sichtbar ▪ weniger positive Erfahrungen mit Pilotphase aus dem Automotiv-Cluster-Vienna Region (ACVR) ▪ Phase der Sondierung bzw. bis zum Start des Clusters zu lange (Erfahrung ACVR) ▪ Schwierigere Suche nach Clustermanager, da Stelle vorerst mit einem 1 Jahr begrenzt ist ▪ Zu wenig Identifikation und Impuls für die Entwicklung eines interessanten Dienstleistungsangebotes ▪ Zu geringer Impuls für die Schaffung einer interessanten Nachfrage ▪ Erwartungshaltung könnte eventuell durch die schmalen Personalressourcen nicht erfüllt werden und so Frustration und Desinteresse entstehen

Darstellung 35: Clusteraufbau ohne Pilotphase – Pro und Kontra

VORTEILE	NACHTEILE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kraftvoller Start, mehr Signalwirkung nach Außen ▪ Volle Personalausstattung im Clustermanagement ▪ Impulswirkung durch vollständiges Clusterteam ▪ Clusterangebot schafft auch Nachfrage ▪ Dienstleistungs-Cluster, Pilotprojekt in Österreich, Pioniere ▪ Strukturen stehen den Partnern rasch nach dem Start zur Verfügung ▪ Leichtere Rekrutierung von Mitarbeitern ▪ durch vorhandene Strukturen kommt auch gutes Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe, österreichweite Erfahrung mit Dienstleistungs-Clustern ▪ Gefahr, dass keine schnellen Erfolge kommen ▪ Erwartungshaltung zu groß ▪ Kein klares Clusterprofil zu Beginn ▪ Erfolgsdruck durch Cluster ▪ Hoher Personaleinsatz und Kostenaufwand bereits beim Clusterstart. ▪ Wenig Einarbeitungszeit für Clusterteam

5.3.4 Resumé

Am Beginn dieses Sondierungsprojektes steht eine **klare politische Entscheidung** des zuständigen Wirtschaftslandesrates **zugunsten einer Clusterinitiative im Bereich Wellbeing**. Eine Potenzialanalyse soll die erforderliche Entscheidungsgrundlage für die Prüfung der Machbarkeit und die weitere Vorgangsweise liefern. Das Beratungsteam wählt dafür eine offene, zirkuläre Projektarchitektur, in die die erforderlichen analytisch-deskriptiven Teilleistungen in entsprechender Weise eingebettet werden. Die Rahmenbedingungen für die Durchführung dieser Sondierung sind vergleichsweise günstig. Der Auftraggeber, die Eco-plus GesmbH (im Auftrag des Wirtschaftslandesrates), verfügt mit zwei laufenden Clusterinitiativen in den Bereichen Holz und Automotive bereits über umfangreiche Erfahrungen in der Clusterentwicklung. Der Auftraggeber bringt während der gesamten Projektdauer großes Interesse am Fortschritt des Projektes ein. Er lässt von Beginn an keine Zweifel an seiner Trägerschaft des Projektes aufkommen und überlässt sie nicht dem Sondierungsteam. Auftraggeber und Projektleitung stehen in regelmäßiger Kommunikation. In der relativ kurzen Projektlaufzeit von vier Monaten finden insgesamt fünf Treffen der Steuerungsgruppe statt. Für die fachliche Unterstützung des Sondierungsteams wurden externe Fachexperten mit umfangreichen Branchen-Know-how hinzugezogen. Es wurde ein größeres Beratungsteam mit unterschiedlicher Branchenerfahrung (Medizin, Gesundheit, Lebensmittel, Tourismus) gebildet. Gerade in der Sondierungsphase mit ihrer hohen Ziel- und Nutzendiffusität macht es Sinn, die reale Clusterheterogenität durch viele unterschiedliche Sichtweisen auch innerhalb des Beratungsteams in entsprechender Weise abzubilden. Auf diese Weise kann die Clusterdynamik ein Stück schon im Sondierungsteam simuliert werden.

Die **Kommunikation mit den potentiellen künftigen Clusterteilnehmer** wird zunächst über **Interviews** hergestellt. In einem weiteren Schritt werden potentielle Teilnehmer zu einem **Proponentenworkshop** eingeladen. Im Unterschied zu den Interviews ist die Kommunikation hier nicht mehr bilateral sondern multilateral. Es wird ein Raum für den Austausch zwischen potentiellen Teilnehmern geschaffen. Das Potenzial wird für alle Teilnehmer in einer angemessenen Inszenierung sichtbar gemacht. Ohne diese Inszenierung würde das Potenzial nicht sichtbar, würde eine plausible Aussage über die Machbarkeit einer Clusterinitiative kaum möglich sein. Das Workshop schafft für die Teilnehmer die Gelegenheit, sich in diesem neuen Kontext zum ersten Mal zu treffen, einfach einmal zu schauen und hinzuspüren, ob etwas dabei entsteht. Dieser Schritt ist in hohem Maße zwiespältig. Denn die Teilnehmer erwarten möglichst konkrete Zusagen (Nutzen), während Auftraggeber und Berater die Teilnehmer selbst dazu anzuregen versuchen, ihre Interessen und Möglichkeiten sichtbar zu machen. Alle warten auf den Köder, aber keiner legt in aus. Die Aufgabe der Berater und Auftraggeber besteht darin, den ersten Impuls zu setzen. Die Berater haben durch ihre Vorhebungen einen Wissensvorsprung erarbeitet, den sie nun weitergeben sollen. Sie können Hinweise auf die möglichen Zielsetzungen, die Zusammensetzung der Partner, auf mögliche Wettbewerbsvorteile und auf voraussichtliche Hindernisse geben. **Offenheit und Ehrlichkeit**

sind in dieser Situation besonders angebracht. Es macht wenig Sinn, einen Nutzen zu konstruieren, der für die Teilnehmer nicht plausibel, nicht machbar erscheint. **Der Auftraggeber ist herausgefordert, ein glaubwürdiges und motivierendes Signal zu setzen**, inwieweit er an der Fortführung der begonnenen Initiative interessiert ist, in welchem Umfang und in welchen Zeitdimensionen mit Unterstützungen gerechnet werden kann. Es geht darum einen **Marktplatz der Kooperationen zu eröffnen**, der möglichst keine Lösungen vorstrukturiert, denn die Lösungen sollen ja von denjenigen eingebracht werden, die sie künftig umsetzen sollen – also die Clusterteilnehmer selbst und das künftige Clustermanagement, das zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht existiert. Das ist anspruchsvoll, denn wer ist schon bereit, die Trägerschaft für etwas zu übernehmen, was nicht die eigene Idee war, wo überdies nicht klar ist, worin genau der Nutzen liegt, und wo mindestens genau so unklar ist, wer hier noch alles etwas mitzureden hat. Fördernd sind deshalb Offenheit und Transparenz. Schon im Sondierungsprojekt sollte angestrebt werden, eine Kommunikationskultur aufzubauen, die Vertrauen und Offenheit (also auch Ehrlichkeit gegenüber Mängeln, Unsicherheiten und blinden Flecken) fördert anstatt zu behindern. Je offener und realistischer die möglichen Entwicklungsoptionen kommuniziert werden, umso größer wird die Bereitschaft sein, mitzuwirken.

Die aktive Einbindung von Key Players des Clusters ist eine wesentliche Sondierungsleistung. Clusterentwicklung braucht von Beginn an Leitbetriebe, eine Kerngruppe von Promotoren. Ohne Betriebe, die vorzeigen, dass eine gezielte Clusterentwicklung für sie Sinn macht, dass sie einen Nutzen erkennen können und dafür bereit sind, aktiv mitzuwirken, sind weitere Netzwerkteilnehmer kaum zu gewinnen. Die Schlüsselfrage dabei ist, wer denn als solcher Leitbetrieb überhaupt in Frage kommt. Das Sondierungsprojekt Wellbeing Niederösterreich hat gezeigt, dass sich solche Leitbetriebe zunächst nicht gerade aufdrängen. Sie müssen gesucht und gefunden werden. Das bedeutet, relevante Betriebe kennen zu lernen (Funktion der Interviews), eine Auswahl zu treffen und sie zu animieren, einen ersten Schritt zu setzen (Teilnahme am Proponentenworkshop, ein Statement abzugeben etc.). Besonders letzteres ist zwiespältig, denn die Überzeugungskraft eines Sondierungsberaters ohne Mandat (Auftrag) für den Aufbau des Netzwerkes ist stets eingeschränkt. Umgekehrt kann man aber bei vielen Betrieben auf die Bereitschaft zur Selbstdarstellung zählen. Die Organisationen nutzen regelmäßig die Gelegenheit, Werbung in eigener Sache zu machen - manche mehr, manche weniger, bei manchen fällt es gar nicht auf. Wichtig ist, dass sie diese Gelegenheit überhaupt bekommen, andernfalls ja kaum ein Anreiz zur Teilnahme gegeben wäre. Als Moderator ist man vor allem herausgefordert, diese Selbstinszenierungen soweit zuzulassen, dass sie nicht kontraproduktiv werden. Wie bei jeder Partnersuche geht es ja darum, die eigenen Stärken und Vorlieben zu zeigen, sich attraktiv zu machen.

Das Sondierungsprojekt Wellbeing Niederösterreich hat weiters den Stellenwert der großen Leitbetriebe relativiert. Es hat sich gezeigt, **dass die Attraktivität zur Mitwirkung für middle-re oder sogar kleine Betriebe durchaus größer sein kann als für die großen, bereits erfolgreichen Betriebe**. Der Wellbeing-Markt schafft für solche Betriebe offensichtlich güns-

tige Voraussetzungen, um selbst Kooperationen und Netzwerke aufzubauen. Die Clustrentwicklung sollte daher nicht zu dominant auf die Leitbetriebe ausgerichtet werden, wie dies in den meisten anderen Clusterinitiativen der Fall ist. Es geht mehr darum die Pioniere zu gewinnen als die Hechte im Karpfenteich. Und weiter hat sich auch hier wieder gezeigt, dass die Kooperationsbereitschaft in vertikaler Hinsicht meist größer ist als in horizontaler Hinsicht. Betriebe mit gleichartigen Leistungsangebot, die sich um dieselben Kundengruppen bewerben haben höhere Kooperationsbarrieren zu überwinden als Betriebe, die sich durch ihr unterschiedliches Leistungsangebot leichter ergänzen können.

Mit dem Proponentenworkshop des Sondierungsprojektes ist es gelungen, die große Heterogenität des Wellbeing-Bereiches in Niederösterreich, die Schwächen der Region im Vergleich zu den erfolgreichen Wellness-Destinationen in der steirischen Thermenregionen und den Zentralalpen, die möglichen Stärken und die Schwierigkeiten ihrer Umsetzung sichtbar zu machen. Es konnte ein realistisches Bild des Status quo konstruiert werden, das letztendlich von Vorsicht und Ernüchterung statt Euphorie geprägt war. Dementsprechend offen gestaltete sich danach die Diskussion, ob die Initiative fortgesetzt werden soll. In der entscheidenden Präsidiumssitzung der Eco Plus überwogen letztendlich doch die Argumente zugunsten der Weiterführung und die weiteren Schritte zur Umsetzung wurden eingeleitet. Zwei Monate nach dem Proponentenworkshop wurde das Managementteam für die Clusterinitiative ausgeschrieben, das im Herbst 2002 seine Arbeit aufnimmt.

Worin besteht nun eigentlich der Erfolg eines Sondierungsprojektes aus der Sicht des beauftragten Beraterteams – in der Gründung der geplanten Clusterinitiative oder in der Erstellung der dafür erforderlichen Entscheidungsgrundlage? Inwieweit trägt das Beraterteam die Verantwortung dafür, dass eine Clusterinitiative zustande kommt? Die Frage lässt sich m.E. nicht eindeutig beantworten. Das Beraterteam tut beides – es sorgt zunächst dafür, dass die Frage der Machbarkeit und Zweckmäßigkeit für die Entscheidungsfindung in ausreichender Weise beantwortet werden kann, aber es nimmt in gewisser Weise die Funktion des künftigen Managementteams ein Stück vorweg, indem es erste Interventionen zur Vernetzung setzt und die Kommunikation zwischen den potentiellen Teilnehmern initiiert. **Die Berater übernehmen in gewisser Weise die Rolle einer Geburtsvorbereitung.** Dabei sind sie herausgefordert, der Versuchung zu widerstehen, das Gründungsvorhaben zur eigenen Schöpfung zu machen. Der Erfolg der Beratung sollte sich primär daran messen, inwieweit das Sondierungsergebnis den tatsächlichen Bereitschaften, Ressourcenverfügbarkeiten und Erwartungen der relevanten Clusterakteure entspricht. Dies wird umso besser gelingen, je konsequenter die Initiatoren die Trägerschaft (Vaterschaft) übernehmen – unabhängig davon, ob es zur Gründung kommt oder nicht. Der Berater kann diesen Prozess unterstützen, indem er das künftige Netzwerk virtualisiert, es durch entsprechende Simulationen in seinen möglichen Konturen und Schwerpunkten - ähnlich einer Ultraschallaufnahme - für alle Interessenten sichtbar macht.

5.4 Fallstudie: Holz-Cluster Niederösterreich

5.4.1 Ausgangssituation und Sondierungsphase

Niederösterreich ist das walddreichste Bundesland nach der Steiermark. Nach dem Fremdenverkehr ist die Holzbranche der zweitwichtigste Wirtschaftsbereich des Bundeslandes. Die Holzbranche umfasst rund 1.400 Betriebe mit rund 19.000 Beschäftigten. Jeder elfte Beschäftigte im Bundesland hat seinen Arbeitsplatz in der Holzwirtschaft. Einige der größten Holzverarbeitenden Unternehmen Österreichs (z.B. Umdasch, Svoboda, Hartl, Bene) haben ihren Standort in Niederösterreich. In der Betriebsgrößenstruktur dominieren aber die Kleinbetriebe. Rund 40% der Betriebe beschäftigen 1 bis 4 Mitarbeiter, weitere rund 30% der Betriebe beschäftigen 5 bis 9 Mitarbeiter, nur 6 Betriebe in Niederösterreich beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter.⁹

Holz ist ein nachwachsender Massenrohstoff, der bei den Konsumenten kontinuierlich an Image gewinnt. Holz gilt als intelligent, langlebig, umweltfreundlich und vielseitig. Als eines der walddreichsten Länder in Europa hat Österreich von der Rohstoffseite her gute Voraussetzungen im internationalen Wettbewerb. Dies gilt auch für Niederösterreich. Dennoch liegt die inländische Holzwirtschaft hinsichtlich Produktionswert und Wachstumsraten im europäischen Vergleich auf den hinteren Rängen. Die Spitzenpositionen nehmen schon seit vielen Jahren die skandinavischen Länder ein, wo u.a. umfangreiche Förder- und Forschungsprogramme der Holzwirtschaft zu wichtigen Innovationsschüben verholfen haben.

Ende der 90er Jahre wurde dem Thema Kooperationen in der Holzbranche Niederösterreichs mehr Aufmerksamkeit gewidmet. In Vitis im Waldviertel wurde ein großes Holzlogistikzentrum gegründet. Der Regionalmanager für das Waldviertel beauftragte mit Unterstützung der Eco Plus GesmbH die ÖAR Regionalberatung GesmbH mit der Durchführung eines dreijährigen Begleitprojektes zur Beratung von Kooperationen im Holzverarbeitenden Gewerbe im Waldviertel. Von der Versuchsanstalt für Holzindustrie an der HTL Mödling ging ebenfalls ein wesentlicher Impuls aus. Die HTL Mödling ist neben dem Holztechnikum Kuchl in Salzburg die größte österreichische Ausbildungsstätte für Holzberufe und übernimmt eine wichtige Funktion für die Qualifikation der Fach- und Führungskräfte vieler Betriebe. Der damalige Leiter der Versuchsanstalt und heutige Vorstand des Instituts für Holzforschung an der Uni-

⁹ Neben den Interviews mit DI Sattler (Eco Plus GesmbH, Clustermanagement), Univ.Prof. Dr. Teischinger (Institut für Holzforschung an der Universität für Bodenkultur - Steuergruppe, Clusterbeirat, Sondierungsberatung), Dr. Scheer und Mag. Eder (beide ÖAR Regionalberatung GesmbH - Sondierungsberatung), Hr. Stefan (Tischlerei Stefan KG, Geschäftsführer) und DI Duscheck (Unegg & Duscheck Timber Force Holzkonstruktionen OEG, Geschäftsführer) wurden die folgenden weiteren Informationsgrundlagen für die Erstellung der Fallstudie verwendet: Eder et al. (2000), TecNetCluster Holz Niederösterreich und Eco Plus Niederösterreichische Regionale EntwicklungsgesmbH (o.J.) und <http://www.holzcluster-noe.at>.

versität für Bodenkultur in Wien hatte begonnen mit grossem persönlichen Engagement den Ausbildungsstandort Mödling für einen grösseren überregionalen Einzugsbereich aufzuwerten. Im Zuge dieser Imageaufwertung des Ausbildungsstandortes sollte auch die Zusammenarbeit mit den Betrieben verstärkt werden. Als Vorbild dienten die damals laufenden Vorbereitungen für eine Clusterinitiative Holz in der Steiermark. Es wurden erste Gespräche mit den zuständigen Landesräten, Verwaltungsbehörden und Vertretern der Eco Plus GesmbH geführt.

Diese Aktivitäten und möglicherweise noch weitere Impulse, die im nachhinein hier nicht mehr rekonstruiert werden können, führten schliesslich zur Ausschreibung für ein **Sondierungsprojekt Netzwerk Holz** durch die Eco Plus GesmbH gemeinsam mit der Wirtschaftsabteilung WST2 des Amtes der Landesregierung Niederösterreich. Die Eco Plus war damals für Regionalentwicklung zuständig, die WST2 für die Unternehmens- und Netzwerkentwicklung. Im Sommer 1999 wurde die ÖAR Regionalberatung GesmbH gemeinsam mit der Versuchsanstalt für Holzindustrie der HTL Mödling mit der Durchführung des Sondierungsprojektes beauftragt. Die ÖAR Regionalberatung GesmbH hatte bereits zuvor ein Sondierungsprojekt für einen Holzcluster in Salzburg sowie eine Evaluation aller Clusteraktivitäten in Österreich im Auftrag des Wirtschaftsministeriums (Eder und Scheer 1999) durchgeführt. Die Versuchsanstalt für Holzindustrie der HTL Mödling brachte die erforderliche Fachkompetenz ein.

Das Sondierungsprojekt wurde in einem Zeitraum von ca. einem dreiviertel Jahr durchgeführt. Mit dem Sondierungsauftrag verbunden war auch die Aufgabe zur **ersten Aktivierung des potentiellen Netzwerkes**. Es wurden **30 Interviews** mit Wirtschaftsunternehmen und sonstigen Organisationen aus den verschiedenen Wertschöpfungssegmenten - vom Forstbetrieb bis zum Architekten - durchgeführt. Danach wurden **mehrere Workshops** mit Vertretern der Unternehmen, Interessensvertretungen und weiteren Fachexperten durchgeführt. Insgesamt konnten auf diese Weise rund 50 Organisationen in den Sondierungsprozess eingebunden werden. Die Einladungen zu den Workshops erfolgten durch die Eco Plus als Auftraggeberorganisation. Auf der Grundlage der Interviews und begleitender Recherchen entwickelte das Sondierungsteam mehrere Vorschläge für mögliche Kooperations-schwerpunkte, die in den Workshops weiter bearbeitet und vertieft wurden. Die Arbeit in den Workshops wurde durch die hohe Fluktuation der Teilnehmer allerdings deutlich behindert. Es mußte „immer wieder von Neuem angefangen“ werden. Trotz der hohen Fluktuation erreichte diese in ihren Anfängen noch sehr lose verbundene Proponentengruppe dennoch eine gewisse Kontinuität, die jedenfalls so weit reichte, dass mit der späteren Gründung der Clusterinitiative daraus ihre Steuergruppe entstanden ist. Diese Gruppe sicherte somit auch ein gewisses Maß an Kontinuität im Übergang von der Sondierungsphase zur Aufbauphase. Die Gruppe konnte auch bei der Wahl des künftigen Clustermanagements maßgeblich mitentscheiden. Die vorgesehene Funktion als Steuerungsgremium konnte sie im weiteren Verlauf der Clusterinitiative allerdings nicht entfalten.

Die Ergebnisse des Sondierungsberichtes wurden in einer **Abschlussveranstaltung** präsentiert, an der neben den Unternehmensvertretern und Fachexperten auch die Vertreter der Büros aller kompetenzrechtlich relevanten Landesräte teilgenommen haben. Mit der Veranstaltung ist es gelungen, die unterschiedlichen Sichtweisen über die Machbarkeit und Zweckmäßigkeit einer Clusterinitiative für den Holzbereich den relevanten Entscheidungsträgern sichtbar zu machen. Die Pros und Kontras wurden intensiv diskutiert. „Hier hat die eigentliche Aktivierung der Clusterinitiative begonnen“, hier wurde der Grundstein für den Start der Clusterinitiative gelegt.

Danach kam es zu einer **längeren Pause**, die für viele Clusterinitiativen typisch ist. Die Prüfung des Sondierungsberichtes durch den Auftraggeber, der formelle Entscheidungsweg der zuständigen Instanzen, die öffentliche Ausschreibung des Clustermanagements, das Hearing, die Vorbereitung der erforderlichen Infrastruktur – dies alles und möglicherweise noch mehr benötigten auch im Fall des Holzclusters ihre Zeit. Circa ein halbes Jahr nach der Abschlussveranstaltung der Sondierungsphase, bei der die Gründung der Initiative de facto angekündigt wurde, erfolgte mit der Beauftragung des Clustermanagements die eigentliche Gründung der Clusterinitiative. Der Schwung aus dem Sondierungsprojekt war nun aber weg. Einige Teilnehmer in der Sondierungsphase werden inzwischen schon gezweifelt haben, „ob die Politik das Vorhaben wirklich ernst nimmt?“. Erschwerend kam hinzu, dass die Eco Plus als Trägerorganisation selbst noch keine Erfahrung mit dem Aufbau von Clusterinitiativen hatte. Der Holzcluster war die niederösterreichische Premiere. Die erforderlichen Entscheidungsabläufe auf der Seite der Verwaltung waren teilweise nicht geklärt. Es gab noch keine entsprechenden Förderungsrichtlinien. Bei der Förderungsabwicklung gab es eine doppelte Zuständigkeit, um die sowohl die Eco Plus selbst als auch die Wirtschaftsabteilung des Amtes der Landesregierung konkurrierten. „Fast alles mußte neu aufgebaut werden“. „Wir haben bei Null begonnen“.

Am Beispiel des Holzclusters Niederösterreich zeigen sich deutlich die Schwierigkeiten im **Transfer von der Sondierungs- zur Aufbauphase**. Im nachhinein betrachtet handelte es sich um zwei Projekte, die letztendlich nur wenig aufeinander bezogen waren. In dem Sondierungsprojekt gelang es zwar, eine profunde Marktanalyse zu erstellen, die Vision des Clusterkonzeptes in der Holzbranche vorzustellen, gemeinsam mit ersten potentiellen Clusterpartnern die aussichtsreichsten Kooperationsschwerpunkte abzustecken und ihre Machbarkeit zu klären. Es ist aber nicht gelungen, diese Ergebnisse zu „halten“ und daran weiter zu arbeiten sowie die möglichen Startprobleme bei der Gründung der Clusterinitiative zu antizipieren. Umgekehrt, konnte das Aufbauteam nur noch indirekt an die Erfahrungen des Sondierungsteams anschließen. Der zeitliche Abstand war schon beträchtlich. Das Sondierungsteam war mit Ausnahme des wissenschaftlichen Beraters, der in einer Beiratsfunktion der Clusterinitiative weiter erhalten blieb, in der Sache selbst nicht mehr tätig. Die Teilnehmer der Proponentengruppe, also die Unternehmen selbst, wurden in der Übergangs-

phase nicht eingebunden. Der Übergang von der Sondierungs- bis zur Aufbauphase ist vergleichbar mit einem Staffellauf: Zuerst startete das Sondierungsteam los, danach wurde an den Auftraggeber übergeben, der die notwendigen Vorkehrungen für die Gründung und Bestellung des künftigen Clustermanagements traf, um schließlich an das Managementteam zu übergeben. Dabei werden vor allem folgende zwei Grundprobleme sichtbar: Erstens, die schwache Verbindung zwischen der ersten und der dritten Staffel, und zweitens, die Unternehmen, die die eigentliche Zielgruppe sind, und später sogar zumindest Teilträgerschaft übernehmen sollen, spielen zu Beginn eine eher passive Rolle – vergleichbar mit der eines Publikums. Über einen Zeitraum von rund zwei Jahren wird ihnen signalisiert, dass es im Grunde genommen zwar um sie geht, dass es aber „noch nicht“ ihre Sache ist. Diese Symbolik erklärt die defensive Haltung der Betriebe gerade in der Startphase, wobei weitere Umstände ebenfalls einen wichtigen Einfluss ausüben, wie etwa die stark begrenzten Ressourcen vor allem bei den kleineren Betrieben, die mangelnde Erfahrung mit Kooperationsprojekten oder, umgekehrt, die große Vorsicht aufgrund von bereits negativen Kooperationserfahrungen.

Dennoch weist das Beispiel m.E. auf die Notwendigkeit hin, alternative Architekturen für den gesamten Prozess zu entwickeln, bei der die Erfahrungen aus der Sondierungsphase unmittelbar in der nächsten Phase verfügbar gemacht werden können und die Unternehmen für eine proaktivere Haltung gewonnen werden können. Was die Sicherstellung der Ergebnisse und Erfahrungen des Sondierungsteams betrifft, reicht die Palette der Möglichkeiten von einem einfachen Transfer-Meeting (das auch auf der symbolischen Ebene dazu dienen kann, eine rituelle Übergabe zu inszenieren sowie die Rollen der bisherigen und künftigen Akteure neu einzurichten) über die weiterführende begleitende Beratung des Auftraggebers und des Clusterteams in der Übergabe- und Aufbauphase, bis zum Aufbau einer längerfristigen Beratungsstruktur, bei der das Sondierungsteam im Rahmen eines Managementauftrages die Geschäfte weiterführt (Pre-Management) bis das Clusterteam bestellt ist. Die letzte Option bietet jedenfalls die Gelegenheit, an den in diesem frühen Stadium meist noch sehr labile Beziehungen zu den Unternehmen rasch anzuknüpfen und den Rahmen für das künftige Clustermanagement so weit vorzubereiten, damit es eben nicht wieder bei Null beginnen muss. Wie auch immer, eine pauschale Lösung für dieses Transferproblem scheint es, nicht zu geben. Jede künftige Initiative wird ihre eigene Lösung selbst zu entwickeln haben. Ein mögliche Gefahr liegt in der Konservierung der Rolle des Beraters als Gründer. Denn je stärker das Sondierungsteam mit den Aufgaben des eigentlichen Clusteraufbaus beauftragt wird, umso größer wird die Gründungsverantwortung und damit auch die emotionale Bindung an die neue Organisation, die auf diese Weise immer mehr zur eigenen Schöpfung wird. Dies könnte die Übergabe erst recht wieder behindern, sei es durch die wachsenden Schwierigkeiten im Auslassen, im Sich-Trennen-Können und Übertragen an die neuen „Eltern“ oder durch die mögliche Weigerung der neuen Führung zur „Adoption“ einer Schöpfung, an deren Entstehung sie selbst gar nicht beteiligt war. Die Attraktivität und Motivation für den Job des Clustermanagers liegt ja gerade in dem großen Gestaltungsspielraum, der mit dem Aufbau

eines solchen Netzwerkes verbunden ist. Von diesem Gestaltungsspielraum sollte nicht schon zu Beginn alles verbraucht sein. Clustermanager brauchen Gestaltungsfreiheit.

5.4.2 Gründungs- und Aufbauphase

Zu Jahresbeginn 2001 wird der Holzcluster Niederösterreich als auf drei Jahre zeitlich befristetes **Projekt der Eco Plus GesmbH** gestartet. Es ist die **erste Clusterinitiative des Landes Niederösterreich**. Die Gründung erfolgt im Rahmen der Technologieoffensive des Landes Österreich mit partieller Unterstützung aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE). Nach dem ersten Jahr wird die Trägerschaft der Eco Plus GesmbH auf vier Jahre verlängert. „Innovationen entlang der Wertschöpfungskette sollen durch verstärkte branchenübergreifende Kooperationen gefördert und umgesetzt werden. Im globalen Wettbewerb liegen die Erfolgsfaktoren paradoxerweise in den lokalen Kompetenzen, allen voran Wissen, Beziehungen und Motivation. Der TecNet-Cluster Holz Niederösterreich wird diese Erfolgsfaktoren bündeln“, so der Landesrat für Wirtschaft, Tourismus und Technologie und zuständige politische Entscheidungsträger anlässlich der Auftaktveranstaltung der Clusterinitiative. Ziel sei es, „70% bis 80% aller Holzverarbeiter zu gewinnen und in zwei Jahren möglichst flächendeckend in ganz Niederösterreich zu wirken“. Neben der Funktion als Informations-, Kommunikations- und Kooperationsplattform soll die Clusterinitiative auch die Komplementarität zu anderen relevanten Branchen (Werkstoffen) fördern.

Für das **Managementteam** wird ein Clustermanager, ein Projektleiter und eine Büroleiterin bestellt. Der Clustermanager war zuvor im Fachverband der Holzindustrie tätig und verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Holzbranche. Der Standort des Clusterbüros befindet sich im Landhaus in St.Pölten. Noch im ersten Jahr wird das Team um einen weiteren Projektleiter aufgestockt.

Das Leistungsangebot des Clustermanagements umfasst folgende fünf Dienstleistungen:

- Initiierung, Begleitung, Beratung und Förderung von Kooperationsprojekten zwischen Klein- und Mittelbetrieben, der Wissenschaft und Bildungseinrichtungen. Die Unterstützung erfolgt von der Idee bis zur Umsetzung. Die Unterstützung umfasst sogenannte Startpakete, Unterstützung bei der Konzepterstellung sowie die Förderung der Projektumsetzung;
- Aufbau einer Informations- und Kommunikationsplattform im Internet, die insbesondere eine Firmendatenbank und Expertendatenbank enthält;
- Entwicklung und Durchführung zielgruppen- und fachspezifischer Fortbildungsangebote (Fachtagungen, Seminare, Workshops, Studienreisen);
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit;

- Internationalisierung: Kooperation mit anderen Holzclustern vor allem bei internationalen Präsentationen, Durchführung von Marktstudien, Vermittlung von Kontakten zu ausländischen Holz-Netzwerken, Unterstützung von Klein- und Mittelbetrieben bei Exportaktivitäten.

Darstellung 36: Aufgabenverteilung im Clusterteam

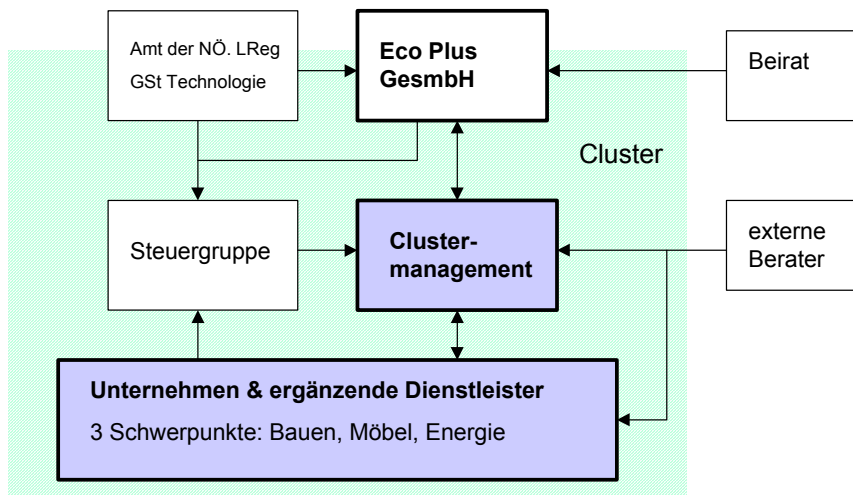
Clustermanager	Projektmanager	Sekretariat
Netzwerkaufbau	Projektmanagement	Organisation
Operative Steuerung	Datenbank	Administration
Budget	F & E	EDV
Zusammenarbeit mit Förderstellen	Veranstaltungsmanagement	
Koordination mit anderen Holzclustern	Öffentlichkeitsarbeit	
Internationalisierung	Marketing	
	Internet	

Quelle: Holzcluster Niederösterreich

Gleichzeitig mit dem Clustermanagement wird eine **Steuergruppe** eingerichtet. Die Steuergruppe setzt sich aus den Vertretern von insgesamt 16 Organisationen zusammen. Der Vorsitz wird vom Bereichsleiter Netzwerk- und Clusterentwicklung der Eco Plus übernommen. Weiters befinden sich in der Steuergruppe ein Vertreter der Geschäftsstelle für Technologie des Amtes der Landesregierung sowie je ein Vertreter von drei Berufsvertretungsorganisationen, drei Ausbildungs- bzw. Forschungsinstituten und acht Unternehmen (vom Forstbetrieb bis zum Tischlereibetrieb). Die Steuergruppe soll als strategisch beratendes Gremium das Clustermanagement unterstützen. Sie hat in der frühen Gründungsphase bei der Einrichtung des Clustermanagements eine aktive Rolle übernommen, hat sich danach aber zurückgezogen und hat seither eher die Rolle eines „Aufsichtsrates“ bzw. Beirates inne. In der Praxis setzt das Clustermanagement selbst die strategischen Impulse. Die Strategieentwicklung des Clusters erfolgt im wesentlichen in Form einer Jahresrahmenplanung, die vom Clustermanagement vorbereitet und der Steuergruppe zur Beschlussfassung vorgelegt wird. Die Gruppe trifft sich ein- bis höchstens zweimal im Jahr. Im Vergleich zu anderen Clusterinitiativen ist sie zudem ungewöhnlich groß. Im Hinblick auf die angestrebte, zumindest partielle, Übergabe der Trägerschaft an die Clusterpartner wird eine stärkere Verankerung der Unternehmensseite in der Steuergruppe diskutiert.

Für die inhaltliche Prüfung der Förderanträge wurde ein **Clusterbeirat** eingerichtet, dem auch der wissenschaftliche Berater des Sondierungsteams und heutige Vorstand des Institutes für Holzforschung an der Universität für Bodenkultur in Wien sowie Mitinitiator des Kompetenzzentrums K-plus Wood angehört. Der Clusterinitiative steht somit einer der renommiertesten Wissenschaftler im Holzbereich zur Verfügung. Die Förderanträge für Kooperationen werden sowohl vom Clusterbeirat (inhaltlich) als auch vom Clustermanagement (formal) geprüft. Beide geben eine Empfehlung an die Förderstelle ab.

Darstellung 37: Organisationsstruktur des Holzclusters Niederösterreich



Quelle: eigene Darstellung

Clusterpartner können alle in der Wertschöpfungskette Holz tätigen Unternehmen mit Sitz in Niederösterreich sowie deren Zulieferer werden. Auch Forschungseinrichtungen und Ausbildungseinrichtungen können Partner im Holzcluster sein. Betriebe, die nicht aus der Holzbranche sind, werden als Clusterpartner aufgenommen, wenn sie an einem Kooperationsprojekt im Cluster beteiligt sind, wobei das Ergebnis eines jeden Kooperationsprojektes mit Holz zu tun haben muss. Die **Voraussetzung für die Partnerschaft** besteht in der Bekanntgabe der Firmendaten und des Leistungsprofils für die gemeinsame Datenbank. Die Partnerschaft ist kostenlos. Ab 2004 ist eine kostenpflichtige Mitgliedschaft (Mitträgerschaft) vorgesehen. Der **Nutzen** für die Unternehmen wird vom Clustermanagement folgendermaßen beschrieben:

- Der Holzcluster als neutrale gewerbebergreifende Plattform ist ein verlässlicher Ansprechpartner für Klein- und Mittelbetrieb rund ums Thema Holz.
- Der Holzcluster unterstützt bei der Umsetzung der Idee und berät bei der Auswahl der Fördermöglichkeiten. Ein kompetenter Ansprechpartner, der den Unternehmen Zeit erspart.
- Durch den Aufbau des Netzwerkes und der Kooperationsgruppen werden zahlreiche Kontakte sowie Know-how aufgebaut, von dem alle Partner profitieren.
- Direkter Zugang zu aktuellen und fachspezifischen Informationen sowie Vermittlung von Partnern.
- Mitgestaltung der Branchenentwicklung.
- Erweiterung des Bekanntheitsgrades durch PR und Öffentlichkeitsarbeit.

Derzeit sind **rund 160 Partnerbetriebe** in der Clusterinitiative (Stand Sommer 2002). Davon zählen rund zwei Drittel unmittelbar zur Holzbranche, das entspricht rund 6% aller Betriebe. Rund ein Drittel der Clusterpartner entfällt auf Dienstleister (Architekten, Designer, Berater, Forschungseinrichtungen etc.), die nicht unmittelbar zur Holzbranche gehören. Der Gesamtumsatz der in der Clusterinitiative beteiligten Betriebe beträgt rund 1,2 Mrd €. Für F&E werden durchschnittlich 2,8 % des Umsatzes aufgewendet. Ziel ist es, bis 2003 rund 300 Betriebe zu gewinnen.

Den **großen Betrieben** kommt eine **besondere Rolle** zu. Sie verfügen über intensive Marktkennnisse, große Exporterfahrung und umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen. Wie die meisten Clusterinitiativen verfolgt auch der Holzcluster Niederösterreich daher das Ziel, die Zugpferde der Branche möglichst aktiv in den Cluster einzubinden. Von ihnen wird ein besonderer Beitrag erwartet. Die meisten der großen Betriebe der Holzbranche konnten für den Cluster tatsächlich bereits gewonnen werden, allerdings bringen sich bisher erst wenige davon wirklich aktiv ein. Die meisten der großen Unternehmen beschränken sich bisher darauf, ihren Namen einzubringen. „Es fehlt eine führende Unternehmerpersönlichkeit!“

Nur bei oberflächlicher Betrachtung, scheint das Problem darin zu liegen, dass die Grossen den Cluster weniger brauchen als die Kleinen. Denn für das rasche Finden von Partnern, beispielsweise für das Auslandsgeschäft, bei Verfahrens- oder Produktentwicklungen oder bei Organisationsveränderungen etwa im Zuge von Outsourcing-Prozessen, ergeben sich umgekehrt potentielle Vorteile für die großen Unternehmen. Vorteile entstehen auch durch die mit der räumlichen Nähe verbundene einfachere Kommunikation und größere Liefersicherheit. So hat beispielsweise ein großer Fertighaushersteller seinen skandinavischen Holzstiegenlieferanten durch einen Tischlereibetrieb im Cluster ausgewechselt, nachdem ihm dieser die erforderliche Qualität und Liefervverlässigkeit zusagen konnte und der Fertighaushersteller im Gegenzug die Unterstützung beim Aufbau des gemeinsamen Qualitätssicherungssystems angeboten hat.

Die Anforderungen der großen Betriebe erfordert von den kleineren Betrieben Fähigkeiten (Wissen, Technologie, Geschwindigkeit, Verlässlichkeit etc.), die sie aber oft (noch) nicht haben. Die Clusterinitiative kann diese Lücke beispielsweise durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen schließen – und zwar für alle Beteiligten umso wirksamer, je stärker sich auch die großen Betriebe daran beteiligen.

Das zentrale Instrument der Clusterentwicklung ist die Initiierung, Durchführung und Förderung von **Kooperationsprojekten**. Im Holzcluster Niederösterreich gilt eine Kooperation als Kooperation, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- Beteiligung von mindestens drei Unternehmen bzw. zwei Unternehmen und einer F&E-Einrichtung.

- Die beteiligten Partner müssen nicht alle aus der Holzbranche sein. Das Endprodukt der gemeinsamen Aktivität muss Holz enthalten bzw. damit zu tun haben.
- Die beteiligten Unternehmen bleiben eigenständig. Die Kooperation darf maximal 20% der Gesamtaktivität der beteiligten Unternehmen in Anspruch nehmen.
- Die Aktivitäten für das Projekt werden gemeinsam entwickelt und arbeitsteilig ausgeführt.

Um die Heterogenität des Kooperationsbedarfes stärker zu bündeln wurden schon während des Sondierungsprojektes sechs Schwerpunktthemen definiert, die im Gründungsjahr schließlich auf die folgenden drei Bereiche reduziert wurden: „Bauen mit Holz“, „Möbel und Design“ sowie „Holz und Energie“. Diese drei Schwerpunktbereiche wurden durch entsprechende Arbeitsgruppen konstituiert. Jede Arbeitsgruppe ernennt einen Bereichssprecher, der auch in der Steuergruppe vertreten ist. Das Clustermanagement hat gemeinsam mit der Trägerorganisation entsprechende auf die drei Schwerpunktbereiche maßgeschneiderte Förderrichtlinien erarbeitet.

Die ursprünglichen Erwartungen an die Kooperationsbereitschaft der Betriebe haben sich bisher zwar als zu optimistisch herausgestellt, dennoch kann nach eineinhalb Jahren seit Gründung der Clusterinitiative eine durchaus positive Zwischenbilanz gezogen werden. Mit Stand Sommer 2002 umfasst der Cluster **insgesamt 27 Kooperationsprojekte** – der Großteil davon in Umsetzung, einige davon noch in der Konzeption. Rund drei Viertel aller Partner sind in Kooperationsprojekten involviert. Die anderen sind noch am Überlegen. Die meisten Projekte (14) finden im Bereich Möbel und Design statt, gefolgt vom Bereich Holzbau (5) und Energie (3). Weitere 5 Projekte widmen sich übergeordneten F&E-Themen. Das Projektmanagement wird von den Partnern in den meisten Fällen selbst übernommen. Das Clustermanagement übernimmt vor allem die Aufgabe der Motivation und Moderation. Teilweise übernimmt das Clustermanagement auch die Projektleitung.

Die Bereitschaft der Betriebe zur Kooperation ist jedoch nicht selbstverständlich. Die meisten Betriebe lockt zunächst primär die Aussicht auf Förderungen an. Die Begleitmusik wird als lästig empfunden. Erst mit der Zeit beginnen immer mehr zu erkennen, dass es um mehr geht bzw. gehen kann, dass die Clusterinitiative eine „neutrale Plattform“ ist, die auch noch andere, nicht-monetäre und möglicherweise nicht sofort sichtbare Vorteile bietet. Dabei handelt es sich keinesfalls um einen ausschließlich rationalen Vorgang, bei dem die Entscheidung zugunsten der Kooperation nach einem strikten Kosten-Nutzen-Kalkül getroffen wird. Die betroffenen Akteure beginnen sich umso eher auf die neue Beziehung einzulassen, je mehr sie diese Vorteile und das damit unmittelbare Vertrauensverhältnis erleben bzw. spüren. An dieser Stelle wird die **besondere Rolle der Einzelperson** im Prozess der interorganisationalen Kooperation deutlich. Die interorganisationale Kommunikation und Zusammenarbeit geschieht an den jeweils relevanten Schnittstellen zwischen den einzelnen Partnerorganisationen. Diese Schnittstellen werden durch Individuen verkörpert. Ihre Fähigkeiten und Erfahrungen bestimmen in wesentlichem Maße die Qualität der Zusammenarbeit.

Der Aufbau einer lebendigen **Kooperationskultur** wird somit zur zentralen Aufgabe in der Clusterentwicklung, die das Clustermanagement letztendlich nur in einer wechselseitigen Beziehung mit den Partnern gemeinsam bewältigen kann („Kooperation durch Kooperation“). Dies erfordert in hohem Maße **Zeit, Geduld und einen vertrauensvollen Umgang** miteinander. Als grundlegende Voraussetzung wird in den Arbeitsgruppen **Stillschweigen** vereinbart. Nichts wird ohne Zustimmung der gesamten Gruppe nach außen kommuniziert. Darüber hinaus werden die erforderlichen weiteren **Spielregeln** je nach Bedarf zwischen den Betroffenen gemeinsam festgelegt. Weiter gilt: Fördernd ist **Verlässlichkeit**. Dazu zählen beispielsweise die rasche Erstellung und Aussendung von Arbeitsprotokollen, die fristgerechte Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen oder einander „einfach ehrlich“ zu kommunizieren, was man machen kann und was man nicht machen kann.

Ebenfalls fördernd ist eine **offene Einstellung zu Konflikten**. Wenn Konflikte angesprochen und ausgetragen werden können, kann das Vertrauen quasi einer fällig gewordenen Prüfung unterzogen und nachhaltig gesichert werden. Missverständnisse, Auffassungsunterschiede und sonstige relevante Differenzen werden bearbeitet, beseitigt, einem Kompromiss zugeführt. Die Kooperationspartner können dies meist selbst austragen, oft hilft die Unterstützung durch externe Professionisten. Kooperation braucht jedenfalls regelmäßig Moderation im Sinn eines Konfliktmanagements. Je nach Situation kann die Moderation intern (Clusterpartner, Clustermanager) übernommen werden oder bedarf einer externen Unterstützung. Externe Berater können so einen wesentlichen Beitrag zur Herstellung einer vertrauensvollen Kooperationskultur leisten.

Fördernd ist auch das Anknüpfen an bereits bestehende gute Beziehungen. Denn Kooperation ist ganz sicher keine explizite Fähigkeit („**Kooperation lernt man nicht, indem man ein Buch darüber liest**“), sondern **in hohem Maße Erfahrungswissen**. Gelingt es bereits bewährte Beziehungen für den Cluster zu gewinnen bzw. im Cluster zu lokalisieren, so können sich vor allem jene Partner daran orientieren, die noch unerfahren im Umgang mit zwischenbetrieblicher Kooperationen sind. Die bereits erfahrenen Partner bringen ihr Kooperations-Know-how in das Netzwerk ein – „sie zeigen vor, wie es funktioniert“. Zwischenbetriebliche Kooperationen, die schon vor der Clustergründung entstanden sind, konnten auf diese Weise wertvolle Impulse setzen.

Generell zeigt sich (als grobes Muster), dass das notwendige Vertrauen **vertikal einfacher** herzustellen ist **als horizontal**. Je stärker Konkurrenzbeziehungen im Spiel sind, umso schwieriger wird die Kooperation. **Je kleiner** die Betriebe **umso** eher wird die Kooperation auf **lokaler** Ebene gesucht (also dort, wo man einander schon kennt) bzw. umso schwieriger werden Kooperationen mit großer räumlicher Distanz. Die geringe Personal- und Ressourcenausstattung der kleinen Betriebe ist ein weiteres Handikap für Kooperationen. Der erforderliche Zeitaufwand kann oft nicht geleistet werden.

Die bisherigen Erfahrungen mit den Themen Vertrauen und Kooperation weisen schließlich darauf hin, dass der Aufbau einer lebendigen Kooperationskultur nicht nur eine zentrale, sondern auch eine **permanente Aufgabe** ist. Die Herstellung von Vertrauen ist kein linearer Prozess mit einem eindeutigen Endpunkt, bei dessen Erreichen das Ziel erreicht ist. Ganz im Gegenteil, ist hier der Weg das Ziel. Das gegenseitige Vertrauen muss permanent gepflegt, gegebenenfalls hinterfragt, wiederhergestellt und mitunter sogar aufgekündigt werden. Die Förderung und Sicherung einer intakten Kooperationskultur ist ein Alltagsgeschäft, das praktisch alle Aktivitäten im Cluster begleitet. Für die Tätigkeit des Clustermanages erfordert dies ein besonders hohes Maß an sozialen Kompetenzen und Beziehungs-Know-how.

Die folgenden Projekte gelten als **Musterkooperationen** im Holzcluster Niederösterreich, wobei einige davon unabhängig von der Clusterinitiative schon zu einem früheren Zeitpunkt entstanden sind. Die Clusterinitiative konnte auf diese Weise auf bereits bestehenden erfolgreichen Kooperationen aufbauen, die eine wichtige Vorreiter- und Vorzeigefunktion übernehmen. Umgekehrt können diese Kooperationen ihre bisherigen Erfolge durch die Angebote der Clusterstruktur zusätzlich unterstützen:

- *ARGE Holzbau Niederösterreich*: 12 Zimmereien aus ganz Niederösterreich haben sich zu einer ARGE formiert, mit dem Ziel, mit einer gemeinsamen Qualitätsmarke hochqualitative Niedrigenergie- und Passivhäuser als Komplettanbieter zu errichten. Niedrigenergie- und Passivhäuser liegen im Trend, ihre Errichtung erfordert aber großes planerisches und technisches Know-how sowie eine sehr hohe Qualität in der Bauausführung. Hierfür wurde ein eigenes Dienstleistungsbüro geschaffen, das die interne Kommunikation und Projektabwicklung, die gemeinsame Aus- und Weiterbildung sowie den gemeinsamen Marktauftritt koordiniert und durchführt. Auslöser für die Gründung war eine Studienreise nach Vorarlberg im Jahr 1998, wo moderne Holzbaubetriebe und deren Betriebe besichtigt wurden. Exkursion und Umsetzungsprojekt wurden von der Eco Plus gefördert.
- *Die Ökoprofis Weinviertel*: 19 Betriebe im Weinviertel haben sich 1998 als besonders umweltorientierte Betriebe organisiert und ein gemeinsames Beratungszentrum in Retz aufgebaut. Ziel ist es, die Beratung der Bauherren und die Ausführung aus einer Hand anzubieten
- *Öko-Bau Qualitätsverbund*: 9 Unternehmen vom Zimmerer bis zum Energieexperten arbeiten seit 1999 zusammen, um gemeinsam hochwertige Häuser in Niedrigenergiebauweise anzubieten. Im Mittelpunkt stehen gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen, um die Schnittstelle zwischen Planung und Ausführung genau abzustimmen.
- *Holzkreis Waldviertler Tischler*: Eine Kooperation zwischen 8 regionalen Tischlereibetrieben, die sich durch ihre maschinelle Ausstattung und durch ihre Spezialisierungen ergänzen. Gemeinsam werden Holzladenerzeugung, Stiegenbau, Fenster- und Wintergartenerzeugung angeboten.

- *LOHA Baumart*: Eine grenzüberschreitende Kooperation (Niederösterreich und Oberösterreich) zwischen einem Sägebetrieb, einer Bautischlerei, einer eigens gegründeten „Ideenfabrik und Vertriebsfirma“ LOHA Holz GesmbH und dem Holztechnikum Kuchl. Ziel ist die Entwicklung einer neuen Formen- und Farbensprache bei Böden und Tischen.
- *CAD-connect*: 5 Partner entwickeln eine gemeinsame Betriebssprache, um die Kommunikation über die verschiedenen Planungsstrukturen, inner- und außerbetrieblichen Schnittstellen zu optimieren. Die Abstimmungen umfassen Möbelplanung, Arbeitsvorbereitungen, Kalkulation, Zuschnittoptimierung, Visualisierung, Präsentation und Verkauf.
- *Weinviertler Kulturtischler*: Entwicklung einer regionaltypischen Produktlinie für Heurige, Gaststätten und Tourismusbetriebe. Ziel ist es, einen Weinviertler Möbelstil zu entwerfen, fortlaufend weiterzuentwickeln und gemeinsam zu vermarkten.

Für die Vermittlung von Kooperationspartnern und den Austausch von Kooperationsideen und –wünschen steht den Clusterpartnern im geschützten Bereich der öffentlich zugänglichen gemeinsamen **Internet-Plattform** auch eine Firmendatenbank zur Verfügung. Die Plattform erfüllte bisher eine reine Informationsfunktion. Zur Zeit finden rund 1.000 Zugriffe pro Monat statt. In der nächsten Ausbaustufe ist eine Intranet-Lösung geplant. Die Akzeptanz für die Plattform ist noch sehr unterschiedlich. Einerseits löst das Medium an sich große Euphorie aus („Das zentrale Informationsmedium!“ oder „Ohne Homepage geht nichts!“). Andererseits ist die Akzeptanz vor allem bei den kleineren Betrieben sehr gering oder überhaupt nicht vorhanden. Die Erweiterung um die Kommunikationsfunktion ist zwar vorgesehen, doch wird dies voraussichtlich nur längerfristig umzusetzen sein. Die primären Kommunikationsmedien sind somit weiterhin Telefon, Fax und die face-to-face-Kommunikation, die ohnehin als unersetzbar gilt. Informationsaustausch, Wissenstransfer und Wissensgenerierung unter den Clusterpartnern findet weitgehend in den Kooperationsprojekten und den Arbeitstreffen der Schwerpunktbereiche statt.

Darstellung 38: Vier-Phasen-Schema zur Kooperation

Quelle: TecNetCluster Holz Niederösterreich, ECO PLUS Niederösterreichische Regionale Entwicklungsagentur
GesmbH

5.4.3 Resumé

Nach einer **rund zweijährigen Vorbereitungszeit** wurde zu Jahresbeginn 2001 der Holzcluster Niederösterreich als **erste Clusterinitiative des Bundeslandes** gegründet. Die Initiative wurde als Projekt der regionalen Standortgesellschaft Eco Plus eingerichtet. Für eine dreijährige Aufbauphase wurde ein vierköpfiges Managementteam bestellt. Die Hauptaufgabe des Managements besteht in der Initiierung von Kooperationen und ihrer Begleitung von der Idee bis zur Umsetzung. Unterstützt wird diese Aufgabe von den drei weiteren Aufgabefeldern der Qualifizierung im Verbund, der Öffentlichkeitsarbeit und der Internationalisierung. Wie bei den meisten Clusterinitiativen werden auch hier sehr lockere Selektionskriterien für die Partnerwahl angelegt. Die Initiative ist nicht auf eine bestimmte Branche fixiert, sondern auf alle holzrelevanten Teilbranchen (vom Sägewerk bis zum Pellethersteller), und ist darüber hinaus auch für Partner offen, die aus ganz anderen Branchen kommen, vorausgesetzt, das Endprodukt hat mit Holz zu tun. Darüber hinaus besteht eine Verpflichtung zur aktiven Teilnahme, die in der Praxis aber eher als Aufforderung gehandhabt wird. Abgesehen von den zeitlichen Ressourcen, mit der sich die Clusterteilnehmer einbringen, werden in der Aufbauphase keine finanziellen Beiträge an die Mitgliedschaft geknüpft.

Zur Halbzeit der geplanten Aufbauphase (Stand Sommer 2002) sind rund 160 Unternehmen und ergänzende Dienstleistungsorganisationen der Clusterinitiative als Partner beigetreten. Rund drei Viertel der Clusterpartner sind in insgesamt 27 Kooperationsprojekten aktiv. **Ohne der Clusterinitiative wären die meisten der laufenden Projekte vermutlich nicht zustande gekommen.** Die Fokussierung auf die drei Kooperationsschwerpunkte Holzbau, Möbel und Design sowie Energieverwertung haben sich als praktikabel erwiesen. Aus der Sicht der Förderungsstellen konnte eine neue Anreizstruktur entwickelt werden, die sich eignet, die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu stärken. Die Förderungsabwicklung selbst wird von vielen Partnern noch als zu bürokratisch bewertet. Verbesserungen werden vor allem hinsichtlich Umfang der Anträge und der zeitlichen Dauer bis zur Auszahlung erwartet.

Das gewählte Beispiel macht das **Spannungsfeld im Dreieck zwischen Netzwerkstruktur, Netzwerkstrategie und Kooperationsbereitschaft (Netzwerkkultur)** deutlich sichtbar. Trotz der bisherigen Kooperationserfolge wird die Kooperationsbereitschaft der Clusterbetriebe als noch eher zögerlich beschrieben. Aus der Sicht des Clustermanagements wäre mehr möglich, derzeitiges Ziel ist die Erweiterung auf rund 300 Partner. Doch für viele Partner scheint das Modell noch nicht klar genug zu sein. **Im Vordergrund steht die Funktion der Förderungsabwicklung bzw. der Förderungsvereinfachung.** Die Potenziale zur Generierung systemischer Innovationsgewinne werden dagegen noch weniger gesehen. Das Verhältnis von Geben und Nehmen wirkt asymmetrisch. Die stärksten Impulse gingen bisher von der Trägerorganisation bzw. ihrem Clustermanagement aus, die Betriebe befinden sich größtenteils noch im Modus des Abwartens und Nachziehens. Es geht darum, die Betriebe stärker zu motivieren, sich mit dem Cluster zu identifizieren und ähnlich wie bei den meisten

anderen Clusterinitiativen ein Modell für den Wandel von einer rein öffentlichen zu einer gemischten Trägerschaft mit entsprechender Kofinanzierung umzusetzen. Überzeugungsarbeit alleine reicht dafür nicht aus. Im Gegenteil, es braucht Investitionen in die Strategie und die Struktur des Netzwerks. Ganz konkret, geht es vor allem um die Klärung des Leistungsangebots des Clusters, seiner „wahren“ Kunden und die Entwicklung eines geeigneten Entgeltungssystems. Worin besteht die Kernkompetenz des Clustermanagements? Welches Dienstleistungsangebot kann daraus abgeleitet werden? Wer zieht daraus einen Nutzen? Welche Gegenleistungen können dafür erwartet bzw. eingefordert werden? Gleichzeitig geht es darum, diese Fragen in den Kontext der zu erwartenden künftigen Entwicklung zu stellen. Mit welchen Entwicklungsszenarien für die Branche ist in den nächsten Jahren zu rechnen? Welche Anforderungen werden sich daraus an die Initiative als Ganze und an das Clustermanagement im speziellen ergeben?

Die Klärung dieser Fragen kann vom Netzwerkkoordinator alleine jedenfalls nicht geleistet werden, sondern braucht eine zumindest kollektivere Vorgangsweise. Die Einbindung der stärksten Partner – dazu zählen neben der Trägerorganisation auch die Betriebe mit Vorreiterfunktion - in die Entwicklung von Strategie und Struktur erscheint im gegebenen Beispiel als Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel zu einem neuen Netzwerkmodell.

5.5 ... plus drei weitere Beobachtungen aus der Praxis

5.5.1 Holz-Cluster Salzburg

Der Rohstoff Holz hat in Salzburg wie in den meisten Bundesländern Österreichs eine lange Tradition und wichtige wirtschaftliche Bedeutung. Die Holzverarbeitende Wirtschaft in Salzburg umfasst vom Sägewerk über den Tischler bis zum Holzdesigner rund 1.000 Betriebe, die zu mehr als zwei Drittel Klein- bis Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten sind. Der Veredelungsgrad in der Salzburger Holzwirtschaft ist vergleichsweise gering. Insgesamt haben hier mehr als 8.000 Erwerbstätige ihren Arbeitsplatz. Die Kleinbetriebe sind durch das Vordringen von international agierenden Unternehmen immer stärker gefordert. Der Ausweg für viele Betriebe wird in der Kooperation gesehen, um so gemeinsam stärker zu werden.

Ziel der Clusterinitiative ist primär die Initiierung und Förderung von regionalen und grenzüberschreitenden Kooperationen in allen Holzrelevanten Bereichen. Begleitend dazu werden branchenspezifische Veranstaltungen durchgeführt, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt und organisiert, Beratungen insbesondere in Marketingfragen angeboten bzw. vermittelt, ein gemeinsames Wissensmanagement aufgebaut (Aufbereitung von Firmendaten für eine Kooperationsbörse, rascher Zugriff auf Kalkulationen und Berechnungsgrundlagen, überregionaler Austausch und Abstimmung mit anderen Holzinitiativen im In- und Ausland) und Öffentlichkeitsarbeit (laufende projektbegleitende Information der Öffentlichkeit über Medien und diverse Veranstaltungen).

Derzeit sind **rund 100 Betriebe in rund 50 verschiedenen Kooperationsprojekten** tätig. Solche Kooperationen sind beispielsweise:

- ARGE Holzmeister: ein Zusammenschluss von 10 Betrieben mit gemeinsam rund 100 Mitarbeitern. Im Vordergrund stehen gemeinsame Aus- und Weiterbildungsprogramme, Qualitätssicherung, Design, sparsamer Ressourcenverbrauch, individuelle Maßanfertigungen, Komplettlösungen und Einkaufskooperationen;
- Initiative Holzbau Salzburg: 27 Tischlereibetriebe im qualitativ hochwertigen Holzbau;
- Marketing-Plattform „Pro Holz“: gemeinsame Vertriebs- und Marketingkonzepte mit der 1999 gegründeten Plattform „Pro Holz“, mit dem Ziel der Verbesserung des Images (generische Werbung) für Holz als Baustoff;
- Entwicklung, Herstellung und Vertrieb eines standardisierten Holzhauses in Modulbauweise;
- Aufbau eines Zuliefernetzwerks für Möbelhersteller;
- Optimierung der Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette, ausgehend vom Markt zurück zu Säge und Forst;

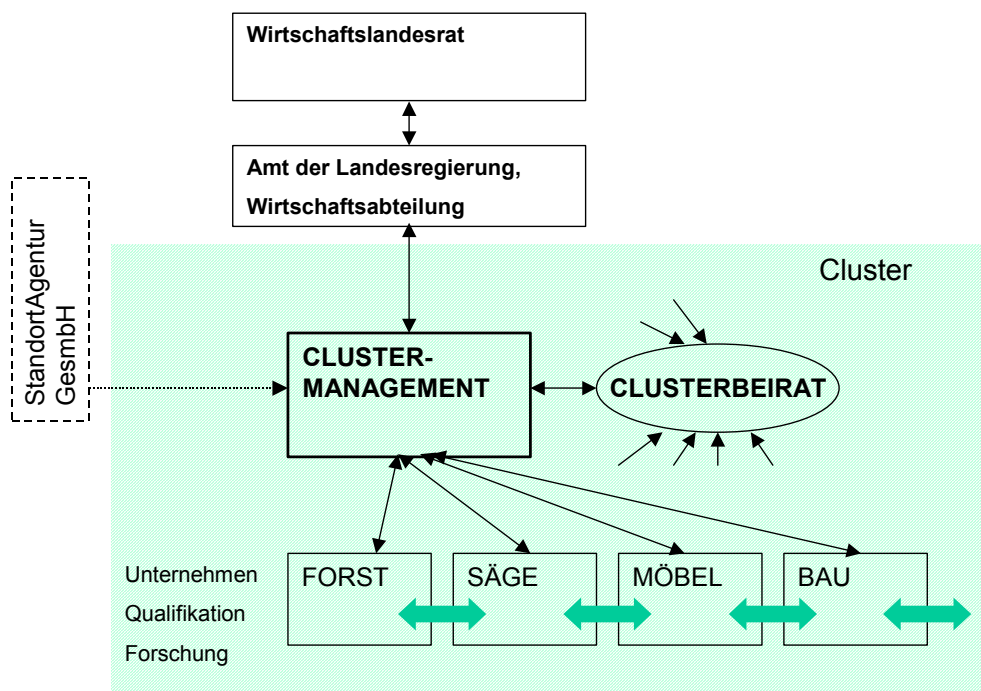
- Ausbau der Tischlernetzwerke v.a. in Richtung Marketing und C-Technologie-Optimierung;
- Projekt „Starkholz“: 20 Sägebetriebe, mehrere Waldbetriebe und praktisch alle Forstbesitzer im Land kooperieren, um gemeinsame Marktforschung, internationales Marktmonitoring, Produktanalysen und Marketing zu betreiben.
- Zusammenarbeit mit dem Holztechnikum Kuchl: eine private Schule (Kompetenzzentrum) für die Aus- und Weiterbildung im Bereich der Holzverarbeitung.
- Trainings für Führungskräfte und Facharbeiter
- Forschungsprojekte

Die Vorbereitungen und die Entstehung des Holzclusters erfolgten gemeinsam mit dem regionalen Cluster Digitale Medien. Die Organisation, Mittel- und Ressourcenausstattung erfolgten in derselben Form und Grössenordnung. Im Frühjahr 2000 erfolgte der Start der Clusterinitiative und das Clustermanagement wurde eingerichtet. Das Managementteam besteht aus der Clustermanagerin, einem Projektkoordinator und einer Sekretariatskraft. Das operative Jahresbudget (exkl. Kooperationsförderungen) beträgt derzeit rund 250.000 €. Wie der Mediencluster wurde auch der Holzcluster **zuerst über einen Zeitraum von drei Jahren eingerichtet und nach einer positiven Zwischenevaluierung bis Jahresende 2004 verlängert.**

Die Clusterinitiative hat keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie wurde **als Projekt der Wirtschaftsabteilung des Amtes der Landesregierung** gestartet. Das Clusterbüro wird gemeinsam mit der Clusterinitiative Digitale Medien in Bürogemeinschaft mit der Standortagentur GesmbH des Landes geführt.

Die Clusterinitiative sieht keine innere Strukturierung innerhalb der beteiligten Clusterpartner vor. Eine Erhebung der Kernkompetenzen im Cluster legt jedoch eine stärkere Bündelung in die **vier Schwerpunkte Forst, Säge, Möbel und Bau** nahe.

Darstellung 39: Die Organisationsstruktur des Holzclusters Salzburg



Quelle: eigene Darstellung

Der **Clusterbeirat** setzt sich aus 12 Mitgliedern zusammen, davon 9 Unternehmensvertreter von vorwiegend grossen Unternehmen, dem Leiter der Wirtschaftsabteilung des Landes, dem Wirtschaftslandesrat (zugleich Landeshauptmannstellvertreter) und einem Vertreter des Holztechnikums Kuchl. Der Clusterbeirat ist primär als strategischer Beirat gestaltet, seine ursprüngliche Controllingfunktion wurde jedoch bald aufgegeben. Der Beirat ist sehr aktiv, er tagt vier- bis fünfmal pro Jahr. Es wäre sogar Bedarf nach häufigeren Treffen, was aber aus Zeitgründen nicht machbar ist. Der Beirat fasst keine Beschlüsse, sondern kann nur Empfehlungen abgeben. Die strategischen Entscheidungen werden letztendlich vom Landesrat getroffen. Die Wirtschaftskammer als unmittelbare Interessensvertretung der Unternehmen ist in die Organisationsstruktur der Clusterinitiative nicht eingebunden. Dies erzeugt ein latentes Konkurrenzpotenzial gegenüber der Wirtschaftsabteilung der Landesverwaltung, das durch traditionelle Imageprobleme der Wirtschaftskammer bei den Unternehmen zusätzlich genährt wird. Traditionelle, durch politische oder persönliche Gründe bedingte Konflikte zwischen relevanten Clusterakteuren bzw. Stakeholdern werden als besonders störend empfunden. Das Clustermanagement ist bestrebt, die **regionale Wirtschaftskammer stärker in den Prozess der Clusterentwicklung** einzubinden.

Die Hauptaufgabe des Clustermanagements besteht darin, Kooperationsprojekte, strategische Allianzen und den Aufbau branchenübergreifender Wertschöpfungsketten zu initiieren. Die Salzburger Clusterinitiative Holz wird dabei von einer **stark ausgeprägten Dienstleis-**

tungsorientierung getragen. Besonders deutlich wird das daran, dass im Unterschied zu anderen Clusterinitiativen der Anzahl der Teilnehmer hier nur eine nachrangige Bedeutung beigemessen wird. Selektionskriterien wie etwa die Bereitschaft zur Aufnahme in eine gemeinsame Datenbank werden eher kritisch betrachtet. Es geht hier weniger um Teilnehmer als um Kunden: „Wir sind ein Dienstleister – und für alle da! Alle sind unsere Kunden!“ Alle Betriebe der Branche werden somit als Kunden angesprochen. Auf diese Weise verspricht man sich eine nachhaltigere Wirkung der Clusterinitiative im Vergleich etwa zu solchen Initiativen, die ein grosses Engagement entwickeln, möglichst viele Teilnehmer dabei zu haben. Es kommt nicht auf die Anzahl sondern auf die Wirksamkeit der Kooperationen an.

Derzeit werden **rund 50 Kooperationsprojekte** betreut. **Als Kooperationsprojekt gilt ein gemeinsames Vorhaben von mindestens 4 Betrieben.** Besonderes Augenmerk wird den Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft geschenkt. Die Kooperationsprojekte werden vom Clustermanagement initiiert, durch begleitende Beratung, Hilfestellung bei der Partnersuche und bei den Anträgen um Kooperationsförderungen unterstützt. Beraten werden ausschließlich Kooperationen. Einzelne Unternehmen werden dagegen nicht beraten. Die Clusterinitiative ist auch keine Förderstelle. Die Förderabwicklung erfolgt über die Wirtschaftsabteilung der Landesverwaltung. Gleichzeitig mit der Errichtung der Clusterinitiative wurde für die Kooperationsanträge das „**one-stop-shop-Prinzip**“ eingeführt. Dennoch werden die Entscheidungsabläufe von den Betrieben noch immer als zu langsam empfunden. So bedarf beispielsweise jeder einzelne Förderungsantrag nach wie vor der Zustimmung der Wirtschaftsabteilung. Für das Clustermanagement hat dies immerhin den Vorteil, dass auf diese Weise der Kooperationsbedarf der Betriebe gegenüber Politik und Verwaltung deutlicher sichtbar gemacht werden kann.

In den Kooperationsprojekten erkennen die Betriebe am deutlichsten den Nutzen der Clusterinitiative. Doch dieser Nutzen stellt sich nicht von selbst ein. Es erfordert von allen Teilnehmern eine entsprechende Balance von Kooperation und Konkurrenz. Am Beginn überwiegen deshalb noch oft Unsicherheiten und Vorsicht. Die Annäherung braucht Zeit und Behutsamkeit. Andernfalls ist das eigentliche Ziel kaum zu erreichen. Es geht letztendlich darum, dass sich die Teilnehmer proaktiv einbringen, dass sie Themenführerschaft übernehmen. Dies setzt in hohem Maße Vertrauen voraus. Die Clustermanagerin ist herausgefordert, das notwendige Vertrauen dennoch in einer angemessenen Geschwindigkeit herzustellen – nicht zu schnell und nicht zu langsam. In dieser Situation übernimmt sie die Rolle der Moderatorin und der Mediatorin zugleich. Denn der Prozess der Annäherung zur Kooperation ist oft gekennzeichnet durch immer wieder aufkeimendes Misstrauen, durch Neid oder Enttäuschungen, die häufig noch aus der Vergangenheit stammen. In solchen Situationen holt sich die Clustermanagerin dann oft eine zusätzliche Unterstützung durch externe Moderatoren. Letztendlich merken die Teilnehmer am konkreten Fortschritt der Projekte am besten, dass es ihnen etwas bringt. Das Interesse ist gross und die Mitarbeit in den Workshops bezeichnet die Clustermanagerin als sehr gut. „Die Leute sind hungrig danach, sich auszutauschen“ und

„sie sind dankbar, wenn man ihnen fünf Minuten zuhört“ – wenn sie merken, dass jemand ihr Know-how zu schätzen weiss. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen führt dann oft schnell dazu, dass die Teilnehmer gar keine weiteren Kooperationspartner aufnehmen wollen („closed shops statt workshops“). Das Clustermanagement ist dann vor allem herausgefordert, den Marktplatz der Kooperationsmöglichkeiten so weit wie erforderlich offen zu halten anstatt möglicherweise zu schnell zu schliessen.

Ein weiterer Eckpfeiler im Leitbild der Clusterinitiative ergibt sich durch die Devise „**Clusterentwicklung ist Regionalentwicklung**“. Im Holzverarbeitenden Sektor in Salzburg sind generell keine grossen Unternehmenskonglomerationen anzutreffen. **Überwiegend sind hier sehr kleine Betriebe tätig**, die häufig mit grossem wirtschaftlichen Erfolg arbeiten, aber dennoch wenig Ressourcen für Kooperationen und Vernetzung aufbringen können. Diese Vielzahl an kleinen Betrieben spielen in regionalwirtschaftlicher Hinsicht eine zentrale Bedeutung. Sie stellen das **Rückgrat der Region** dar und bilden letztendlich auch eine enorme **Know-How-Quelle für die großen Betriebe**, die mit ihrem grenzüberschreitenden Aktionsradius oft nur wenig regionale Verankerung haben. Eine wesentliche Funktion sieht die Clustermanagerin daher in ihrer Rolle als „Sprecherin der Kleinstbetriebe“. Der Stellenwert der kleinen Betriebe wird vermutlich auch großen Einfluss auf die weitere strategische Entwicklung der Clusterinitiative haben. Denn **mit der Fokussierung auf die kleineren Betriebsgrössen wird die ursprünglich angestrebte Selbstträgerschaft deutlich schwieriger umzusetzen sein**. Die künftige finanzielle Basis der Clusterinitiative müsste dann verstärkt im Mix aus öffentlicher Basisfinanzierung und öffentlich-privater Projektfinanzierung liegen. Der Anteil der Eigenmittel würde vermutlich sehr gering sein.

Und wie erfolgt die Zusammenarbeit zwischen den Betrieben und dem Clustermanagement? Wie erfolgt der Transfer von der Clusterorganisation zur Einzelorganisation und wieder retour? Im Selbstverständnis der Clustermanagerin ist es in erster Linie sie selbst, die diesen Transfer und die damit verbundene Wechselseitigkeit trägt. Sie lebt die Vernetzung vor. Die Herausforderung liegt hier darin, viel bei den Partner draussen unterwegs zu sein, mit ihnen zu reden und in den Arbeitsgruppen mitzuwirken. **Die Clustermanagerin wird so zur zentralen Wissensträgerin im Cluster**. Bei dieser Funktion kommen ihr ihre Erfahrungen aus der Regionalberatung, aus der langjährigen Zusammenarbeit als Beraterin mit dem Holztechnikum Kuchl sowie ihre Erfahrung und umfangreichen Kontakte im Bereich Biomasse besonders zugute. Wie in den anderen Clusterinitiativen zeigt sich auch hier sehr anschaulich die erforderliche **doppelte Kompetenz des Clustermanagements aus fachlichem Know-how und Prozesskompetenz**. Seitens der Betriebe liegt die Schnittstelle in den meisten Fällen bei den Geschäftsführern selbst, was vor allem auf die geringen durchschnittlichen Betriebsgrössen zurückzuführen ist. Bei grösseren Unternehmen sind auch die Betriebsleiter die relevanten Kontaktpersonen, in die Projekte werden meist die jeweils zuständigen bzw. kompetenten Mitarbeiter entsendet.

Ein weiteres wichtiges Instrument für den Transfer zwischen Clusterorganisation und Einzelorganisation ist die gemeinsame Website. Derzeit wird die Website hauptsächlich als reine Informationsplattform genutzt. Der Anteil der interaktiven User ist dagegen äußerst gering. Die EDV-Durchdringung im Holzbereich ist zwar schon deutlich besser geworden, die Nutzung des Internet ist aber immer noch eingeschränkt, und zwar auch bei großen Betrieben. Bis zum Herbst 2002 soll die Plattform daher zu einer breiten Kommunikationsplattform ausgebaut werden und ein zentrales Instrument des Wissensmanagements werden. Die gesamte Datenbank des Clusters soll dort sichtbar gemacht werden, die Ergebnisse der laufenden Erhebungen von Kernkompetenzen, die Kooperationen sollen ihr Projektmanagement dort abwickeln, Qualifikationsangebote sichtbar gemacht und auch die Marketing-Funktion der Plattform soll künftig stärker genutzt werden. Es geht darum „eine Landkarte“ des Clusters zu entwickeln, mit der alle wichtigen Clusterfunktionen unterstützt werden können. Die aktuelle Nachfrage bzw. Akzeptanz für dieses Vorhaben reicht von „zu aufwendig bis sehr euphorisch“. Von dem geplanten Start im Herbst 2002 bis zur endgültigen Funktionsreife wird mit einem Implementierungszeitraum von zwei bis drei Jahren gerechnet.

Von der virtuellen Vernetzung ist es nicht weit zur Vernetzung nach außen. Wie in den meisten anderen Clusterinitiativen sucht auch der Salzburger Holzcluster schon in der Aufbauphase die **proaktive Vernetzung mit anderen relevanten Netzwerken**. In diesem Fall geht es vor allem um den Beginn einer bundesweiten Abstimmung aller bestehenden Holz-Clusterinitiativen in Österreich. Der Holzcluster Salzburg zeigt letztendlich auch eine starke Orientierung in die Zukunft, um die Frage der Weiterführung nach der gegenwärtigen ausfinanzierten Aufbauphase unter möglicherweise veränderten Rahmenbedingungen schon heute zum Thema zu machen. Die Perspektiven für die Zeit danach gehen vor allem in Richtung mehr Eigenständigkeit, eigene Rechtspersönlichkeit, breitere finanzielle Ausstattung und eine stärkere Kooperation mit strategischen Partnern aus dem Bildungsbereich und dem Bereich der Interessensvertretung.

5.5.2 Eco & Co – Ökotechnik-Netzwerk Steiermark

Das Bundesland Steiermark weist eine hohe Dichte an Betrieben, Gewerben, Consultern und anderen Dienstleistern auf, die als Zulieferer oder Produzenten im Bereich Umwelttechnologie tätig sind. In der Steiermark ist vergleichsweise früh – schon Mitte der 80er Jahre – ein **innovatives Milieu** von umwelttechnikorientierten Handwerkern und Dienstleistern entstanden. Vor allem im Bereich alternativer Energiesysteme werden hier laufend Innovationen generiert und zur Marktreife herangeführt. Mit zahlreichen Neuentwicklungen in den Segmenten Solarenergietechnik, Biomassenutzung, energetische Gebäudesanierung, Sanierungsfinanzierung und –management sowie betriebliches Stoffstrommanagement hat sich die Region eine Position im europäischen Spitzenfeld der Umwelttechnik erworben. Für einen großen Teil der bisherigen Erfolge zeichnet nicht zuletzt das Engagement der öffentlichen Hand (Land, Gemeinden) bei der Unterstützung dieser Aktivitäten mittels adäquater Finanzierungsinstrumente sowie der Kooperationsbereitschaft und Praxisorientierung der regionalen wissenschaftlichen Einrichtungen (Universitäten, private F&E-Institute) verantwortlich.¹⁰

Im Bereich Ökotechnik gibt es aber nicht wie etwa im Automobilbereich einen dominanten Wertschöpfungsstrom, der die Netzwerkbildung vorgibt. Die steirische Umwelttechnikszenen ist vielmehr von vielen kleineren Unternehmen geprägt, die in sehr unterschiedlichen Gebieten tätig sind und miteinander nur wenig vernetzt sind. Im Frühjahr 1999 **beauftragten** daher die **Stadt Graz** (Abteilungen Wirtschaft/Tourismus und Umwelt) und die **Landesregierung Steiermark** (SFG Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft) das **Consultingunternehmen Trigon mit dem Management** des Projektes „Eco & Co“. Dem Auftrag sind verschiedene volkswirtschaftlichen Studien vorangegangen, die im Bereich der Umwelttechnologie entsprechende regionale Clusterpotenziale diagnostizierten. Ziel des Projektes war es, die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen in ein multiples Netzwerk hineinzuführen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Marktchancen durch die Nutzung spezifischer Synergieeffekte deutlich zu steigern. Dieser Managementauftrag wurde für einen Zeitraum von drei Jahren befristet. In der Schlussphase des Projektes erhielt das Beratungsunternehmen einen Folgeauftrag für weitere drei Jahre bis zum Jahr 2004. Im Unterschied zu vielen anderen Clusterinitiativen wurde hier ein Generalauftrag von der Sondierungsphase bis zum Aufbau erteilt. Der Aufbau des Netzwerkes konnte somit unmittelbar auf den Ergebnissen der Sondierung und Aktivierung innerhalb ein und desselben Auftrages erfolgen. Diesbezüglich weist dieses Modell starke Ähnlichkeiten zu der Entwicklungsphilosophie der oberösterreichischen Technologie- und Marketing GesmbH auf – jedoch mit dem wesentlichen Unterschied, dass im

¹⁰ Die Darstellung des Fallbeispiels erfolgte auf der Basis der folgenden Informationsgrundlagen: Interview mit Dr. Piber (Trigon Entwicklungsberatung), Eco & Co Newsletter 1/2000 – 2/2002 sowie den Websites <http://www.ecoundco.at>, <http://www.wirtschaft.steiermark.at>, <http://www.municipia.at>

Falle des Ökotechnik-Clusters – wie auch bei den anderen steirischen Cluster-Initiativen – der Auftrag an ein externes Management erfolgte, während in Oberösterreich das Management aller Clusterinitiativen unter dem Dach der regionalen Technologie-Marketinggesellschaft zusammengefasst ist. Im Unterschied zum oberösterreichischen Modell ist der Auftraggeber bzw. das Auftraggeberkonsortium nicht zugleich Trägerorganisation der Clusterinitiative, sondern reiner Förderer. Das Managementteam der Trigon besteht aus einer Projektleiterin, einem Projektbegleiter (beide halbtags), zwei ganztägig beschäftigten Mitarbeiterinnen, die hauptsächlich für das Networking zuständig sind, und einer Sekretariatskraft. Die operativen Aufgaben des Managementteams bestehen vor allem darin, **die relevanten Netzwerkknoten zu vernetzen, Kooperationen zu initiieren und zu begleiten sowie im Marketing für das gesamte Netzwerk.**

Zu Beginn sollten die entsprechenden regionalen Potentiale im Bereich der Ökotechnik sondiert werden. Die Leitfragestellungen lauteten: **Wer macht was? Welche potenziellen Kooperationspartner gibt es überhaupt? Welcher Nutzen wird von der Vernetzung erwartet?** Der Suchprozess in der Startphase wurde ebenfalls mit hohem Mitteleinsatz betrieben. Es wurden zahlreiche explorative Gespräche und Interviews mit Öko-Experten aus Wirtschaft, Beratung, Verwaltung und Forschung, zwei Strategieforen sowie eine schriftliche Befragung von technischen Beratungsdienstleistern durchgeführt. Der Explorationsprozess zeigte, dass vor allem die folgenden Netzwerk-Dienstleistungen erwartet wurden: Unterstützung bei der Suche nach Kooperationspartnern, Zugang zu Firmen- und Produktinformationen im Ökotechnik-Bereich sowie Öffentlichkeitsarbeit für den Ökotechnikbereich. Das Management ist im nachhinein davon überzeugt, daß der hohe Aufwand notwendig war. Eine Alternative zur gewählten Vorgangsweise in der Startphase ist auch aus heutiger Sicht kaum vorstellbar.

In dieser Phase der Sondierung und Potenzialprüfung war die Vorgangsweise des Netzwerkmanagements vor allem vom „**Prinzip der Behutsamkeit**“ geprägt. Denn „zu Beginn wußte ja keiner der Beteiligten, worauf man sich hier einläßt“. Die Netzwerkbildung sollte mit dem „Wahrnehmen und Kommunizieren schwacher Signale und Impulse“ aus bereits vorhandenen spezifischen Strukturen und bereits vorhandenen und von selbst entstandenen Stärkezonen beginnen. Eco & Co sollte daran anknüpfen und durch entsprechenden Support „**sanft katalytisch**“ und zwanglos weitere Strukturbildung anregen. Als Ergebnis dieser Potenzialprüfung wurden insgesamt 15 potentielle Stärkefelder definiert. In sechs Stärkefeldern wurden Arbeitsgruppen gebildet, die die vorhandenen Kooperationsideen zur Projektreife führen sollten.

Im weiteren Verlauf der Umsetzung der Projekte ging bzw. geht es (laufend) darum, die Projekte soweit zu begleiten bzw. zu unterstützen bis sie von den Projektakteuren selbst weitergetragen werden können. „In dieser Phase denken wir bereits wieder ans Loslassen, um andere Projektträger an die Materie heranzulassen und der gewünschten Eigendynamik des

Clusters nicht im Wege zu stehen.“ Die Entwicklungsphilosophie des Netzwerkmanagements bestand darin, „die **Institutionalisierung des Netzwerks aus dem Prozess heraus zu betreiben**“.

Über die Initiierung und Entwicklung von Projekten hinaus bestand die Aufgabe in der Aktivierungsphase in der Vorbereitung bzw. im **Aufbau einer tragfähigen Netzwerkstruktur**. Zur Erreichung dieses Zieles wurde damit begonnen, die **schon vorhandenen Knoten** des latenten Ökotechnik-Netzwerkes für die gezielte Netzwerkentwicklung zu gewinnen und stärker miteinander zu vernetzen. Dabei handelt es sich um renommierte Expertenorganisationen wie etwa das Cleaner Production Center, die Energieagentur der Stadt Graz, das Haus der Baubiologie, das Joanneum Research oder das Landesumweltamt – ohne deren Mitwirkung das angestrebte Netzwerk in seiner Wirksamkeit deutlich eingeschränkt wäre. Die Akquisition dieser Netzwerkknoten stellte sich jedoch als schwieriges Unterfangen heraus. Die Konkurrenz zu den traditionellen Verwaltungseinrichtungen in Umweltschutzangelegenheiten und die Konkurrenz zwischen diesen Akteuren selbst stellten deutlich spürbare Hemmnisse für die angestrebte Vernetzung dar. Erschwerend kam zu Beginn der Umstand hinzu, dass das Netzwerkmanagement über keine **Fachexpertise** im Bereich Ökotechnik verfügt. Neben den üblichen Kommunikationsbarrieren zwischen Technikern und Nicht-Technikern erleichterte dies nicht gerade die Akzeptanz zugunsten des Managementteams. Dieses anfängliche Sprach- bzw. Kulturproblem konnte dennoch recht bald überwunden werden. Die Netzwerkteilnehmer begannen sukzessive die Kompetenzen des Managementteams zu schätzen. Das Team verzichtete bewusst darauf, einen Fachexperten einzustellen, weil es angesichts der Heterogenität des Ökotechnikbereiches das Risiko einer Bevorzugung bestimmter Spezialthemen für zu groß erachtete. Nur als reine Prozessexperten können sie die erforderliche inhaltliche Offenheit in der Netzwerkentwicklung garantieren. Soweit es um fachliche Vernetzung geht, braucht es ohnedies keine Prozessberatung. Darüber hinaus wird die **Prozesskompetenz** des Managementteams von den Netzwerkteilnehmern zunehmend geschätzt.

In der Sondierungs- und Aktivierungsphase der ersten beiden Jahre konnten bereits mehrere **Kooperationsprojekte gestartet** werden, die in der Folge eine entsprechende **Vorbildwirkung** entfalteten. Als eines der ersten konkreten Leitprojekte entstand das **Stärkefeld „Nachhaltiges Bauen und Wohnen“**, das sich sehr rasch zum größten Schwerpunkt der gesamten Netzwerkinitiative entwickelte. Die dafür eingerichtete Arbeitsgruppe hatte offenbar genau den akuten Bedarf vieler Betriebe getroffen. Die integrierte ökologische Sanierung und Adaption von Gebäuden an die modernen Nutzungsbedürfnisse ist in den späten 90er Jahren zu einem rasch wachsenden Marktsegment geworden. Die komplexen Anforderungen von der Planung bis zur Bauführung - insbesondere von Niedrigenergiehäusern - können in betriebsübergreifenden Kooperationen zwischen Architekten, Bauunternehmen, Energieberatungsunternehmen und Haustechnikern meist effizienter und kundengerechter erfüllt werden.

Gleichzeitig mit der Initiierung von Leitprojekten und dem Aufbau einer adäquaten Netzwerkstruktur widmete sich das Netzwerkmanagement von Anfang an der Entwicklung von bedarfsgerechten **Netzwerk-Dienstleistungen**. Gemeinsam mit einer Werbeagentur wurde die Wort- und Bildmarke „Eco & Co“ als **Corporate Design** entwickelt, es wurde damit begonnen, eine durchgängige **Öffentlichkeitsarbeit** zu leisten, ein Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm (**Intercompany Learning**) wurde eingerichtet und als Schlüsseldienstleistung der Initiative die **Internetplattform www.ecoundco.at** geschaffen.

Die Internetplattform www.ecoundco.at ist ein besonderes Merkmal des Netzwerkes. Keine andere vergleichbare Netzwerkinitiative in Österreich wurde von Beginn an so konsequent unter Nutzung der Möglichkeiten aus der Vernetzung und des Marketings über das Internet aufgebaut. Die Plattform stellt das „**kommunikative Rückgrat**“ von Eco & Co dar. Sie soll als Portal, Drehscheibe und Impulsgeber des Netzwerks dienen und damit auch dem kleinsten steirischen Anbieter einen Auftritt am globalen Markt ermöglichen. Der Impuls für ihre Errichtung ging von der o.a. Bedarfserhebung aus, bei der viele kleine Betriebe in besonderem Maße auf ihre Marketingprobleme hingewiesen haben. Ausgehend von dem Motto der „regionalen Vernetzung als Sprungbrett auf den internationalen Markt“ stand zunächst die Marketingfunktion im Vordergrund des Interesses. Doch schnell wurde deutlich, dass die Internetplattform viele weitere Vernetzungsfunktionen unterstützen kann und dementsprechend sukzessive ausgebaut. Die Plattform sollte zu einem zentralen Anlaufknoten der Ökotechnik Branche im Internet werden. Neben der umfassenden Informationsbereitstellung (aktuelle Themen, Newsletter, Terminkalender, Success Stories etc.) und verschiedenen Marketingdienstleistungen stellt die Plattform den Zugang zu einer Firmen- und Produktdatenbank, einer interaktiven Kooperationsbörse, Diskussionsforen und Intranets her. Die Services der Plattform sind je nach Zugriffsberechtigung voll oder beschränkt verfügbar. Die uneingeschränkte Zugriffsberechtigung auf alle Tools und Services ist zwar nur den sogenannten „**Members of www.ecoundco.at**“ möglich, dennoch erhalten hier grundsätzlich alle Branchenteilnehmer zumindest die Möglichkeit einer einfachen Internetpräsentation. Mit Stand Herbst 2002 sind hier knapp 600 steirische Unternehmen, Forschungs- und Qualifizierungseinrichtungen präsentiert.

Bei aller Euphorie über den Erfolg der Internetplattform sind die **Grenzen des Instrumentes** aber auch hier deutlich sichtbar geworden. Allen voran steht die klare Einsicht, dass die direkte face-to-face-Kommunikation weiterhin unverzichtbar ist. Der soziale Prozess der Vernetzung kann auf diese Weise zwar intensiv unterstützt, sogar erleichtert werden, aber er kann keinesfalls ersetzt werden. Und umgekehrt, die technische Vernetzung benötigt die darauf abgestimmte Gestaltung der sonstigen Kommunikationsstrukturen. Beispielsweise muss die unterschiedliche Nutzungsintensität der Teilnehmer berücksichtigt werden. Obwohl im Vergleich zu anderen Branchen die Akzeptanz für das Medium im Bereich Ökotechnik überdurchschnittlich groß ist, gibt es auch hier zahlreiche User, die im Unterschied zu den Internet-Freaks deutlich seltener auf das Medium zurückgreifen. Probleme können weiters

entstehen, wenn die oft nicht zu vermeidende mangelnde Kongruenz zwischen Kommunikationspartnern und Kommunikationskanälen unberücksichtigt bleibt. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass die Veranstaltungen des Netzwerks zwar eher von den Geschäftsführern besucht werden, weil damit ja auch gewisse Repräsentationserwartungen und -möglichkeiten verbunden sind, während insbesondere die Schnittstellenfunktionen über das Internet dagegen oft von Mitarbeitern wahrgenommen werden, die nur wenig oder im Extremfall überhaupt nicht in den sozialen Prozess der Vernetzung eingebunden sind.

Insgesamt liegt der Nutzen der Internetplattform **primär** in ihrer Eigenschaft **als Instrument des Marketing- und Informationsmanagements**. In dieser Funktion ist das Instrument **unverzichtbar**. Die Eco & Co Plattform bestätigt dies eindrucksvoll. Der damit verbundene hohe Investitions- und Wartungsaufwand legt eine regelmäßige Nutzwertprüfung nahe. Der Einsatz als Instrument des überbetrieblichen Wissensmanagements ist allerdings noch Zukunftsmusik.

Auf die Sondierungs- und Aktivierungsphase folgte der kontinuierliche Übergang in die Phase des Aufbaus, in der sich das Netzwerkmanagement nun verstärkt der **Förderung der Nachhaltigkeit der begonnenen Kooperationen** und dem **Aufbau bzw. der Begleitung von sogenannten Mikronetzwerken** - der Verdichtung von thematisch homogenen Kooperationsprojekten rund um bestehende Netzwerkknoten - widmete. Nachdem die zentralen Vorleistungen für die weitere Netzwerkentwicklung erfüllt waren und eine funktionsfähige Grundstruktur (Management, Netzwerkknoten, Kooperationsprojekte) entstanden war, hat das operative Networking in der Aufbauphase rasch an Bedeutung gewonnen und bestimmte nun das Tagesgeschäft. „Beinahe unbemerkt“ hat sich der Wandel von der Sondierung zum eigentlichen Netzwerkmanagement vollzogen – ein Wandel von den ersten Vernetzungsimpulsen zur Vernetzungsroutine. Die Auftraggeber aus der Politik bzw. Verwaltung haben ebenfalls sehr bald großes Vertrauen in die Entwicklungskompetenz des Clusterteams gewonnen und begannen sich allmählich zurückzuziehen. Mit diesem Rückzug entstand gleichzeitig aber ein Verlust an Trägerschaft. Während es in der Anfangsphase des Prozesses noch ein regelmäßiges Controlling seitens der Auftraggebervertreter der Stadt Graz gab, wurde diese Controllingfunktion mit fortschreitendem Projektverlauf immer seltener wahrgenommen. Der Support durch den öffentlichen Auftraggeber begann zu verschwinden. Strategische Entscheidungen wurden immer öfter bereits im Vorfeld der Standort- und Technologiepolitik des Landes getroffen oder dem Netzwerkmanagement überlassen. Erschwert wurde die Arbeit außerdem durch die personellen Veränderungen nach politischen Wahlen, wodurch neue Akteure auf der Bühne auftraten - mit neuen politischen Zielsetzungen und meist geringer Bereitschaft die Projekte ihrer Vorgänger zu übernehmen - sowie politische Konflikte zwischen Stadt und Land.

Um dieser Dynamik entgegenzuwirken, ergriff das Netzwerkmanagement die Initiative zur Konstituierung einer Strategiegruppe, die unter stärkerer Betonung der Strategieentwicklung

die Funktion der ursprünglichen Steuergruppe ersetzen sollte. Diese Strategiegruppe traf sich vierteljährlich. Sie bestand aus rund 20 Teilnehmern. Dazu zählten die Vertreter der relevanten Netzwerkknoten-Organisationen und weitere Vertreter von Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie der Wirtschaftskammer. Es befanden sich darunter allerdings keine Vertreter von Firmen. Vor allem über die Einbindung der Vertreter der Netzwerkknoten sollte die Steuerung des Vernetzungsprozess nun allmählich dem Netz selbst übertragen werden. Dieser Prozess gestaltete sich jedoch deutlich schwieriger als zunächst angenommen wurde. Die Netzwerkknoten zeigten wenig Bereitschaft, die Steuerungsfunktion zu übernehmen bzw. mitzutragen. Nicht gerade erleichtert wurde die angestrebte Übergabe durch die Konkurrenz zwischen einzelnen dieser Organisationen. Die Mikronetzwerke um die Netzwerkknoten haben sich noch nicht ausreichend gefestigt, um sich bereits untereinander wirksam vernetzen zu können.

Das Managementteam geriet somit zunehmend in den für die meisten Clusterinitiativen typischen **Widerspruch zwischen Hierarchie und Autonomie** bzw. in das **Dilemma zwischen Fremdorganisation und Selbstorganisation**. Es hatte zwar die Hoheit über den Vernetzungsprozess gewonnen, allerdings um den Preis, dass es damit gleichzeitig immer weniger den Auftrag zum Aufbau einer eigenständigen Netzwerkstruktur erfüllen konnte. Es wurde durch seinen Wissens- und Kompetenzvorsprung als zentraler Netzwerkkoordinator in dieser Rolle zunehmend unersetzbar. Es konnte die eigene Schöpfung nicht mehr einfach auslassen, fühlte sich in hohem Maße verantwortlich, war stolz auf die bisher erreichten Ergebnisse und päppelte es mit großem Engagement, „aber wachsendem Bauchweh“ weiter auf. Die ursprünglich angestrebte „Institutionalisierung aus dem Prozess heraus“ hat sich jedenfalls deutlich komplexer erwiesen als ursprünglich angenommen wurde. Die Tücken des Modells der „**Clusterentwicklung auf Projektbasis**“ sind deutlich zu Tage getreten. In dieser Form konnten weder der öffentliche Auftraggeber noch bestimmte fokale Netzwerkakteure zur aktiven Übernahme der Trägerschaft bewegt werden. Mit den Entwicklungserfolgen des Managementteams ist ihm de facto auch die Trägerschaft zugewachsen. Der ursprünglich vorgesehene Zeitraum von drei Jahren bis zur Umwandlung in die Selbstträgerschaft stellte sich als eindeutig zu kurz heraus. Auf der Grundlage einer Due Diligence Prüfung eines internationalen Beratungsunternehmens wurde die Projektvereinbarung schließlich um weitere drei Jahre verlängert - mit dem Hauptziel der Umwandlung der Initiative in die weitgehende Selbstträgerschaft. Die Trägerschaft wird bis dahin von der SFG alleine übernommen. Die Stadt Graz als Co-Träger der ersten drei Jahre scheidet vollständig aus.

Im Vergleich zu vielen anderen Clusterinitiativen kann das Eco & Co Netzwerk nach den ersten drei Jahren dennoch eine äußerst **positive Bilanz** ziehen. Das Netzwerk präsentiert sich heute als respektablem Verbund von regionalen Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen. Es verfügt über fünf Stärkefelder in den Bereichen Nachhaltiges Bauen und Wohnen, Solartechnik, Wasser- und Abwasser sowie Luftreinhaltung, die sich als dauerhafte Kooperationsgruppen gebildet haben. Der innere Kreis des Netzwerkes umfasst zum

Zeitpunkt Herbst 2002 rund 80 Teilnehmer (members of „www.ecoundco.at“). Es ist geplant, die Teilnehmerzahl bis 2004 auf rund 200 zu erhöhen. Es sind zwar nicht alle Teilnehmer in Kooperationsprojekten aktiv, sie sind jedoch alle schon seit dem ersten Jahr des Projektes bereit, für den Nutzen, den sie aus der Teilnahme ziehen können, eine jährliche Mitgliedsgebühr von 400 € zu leisten. Das Netzwerk verfügt somit über vergleichsweise stabilere Strukturen als so manche andere Clusterinitiative in Österreich und über gute Voraussetzungen, die Initiative in die Selbstträgerschaft zu überführen.

Die **Umwandlung in die Selbstträgerschaft** ist die **zentrale Herausforderung** für die kommende Periode. Bis 2003 soll gemeinsam mit den Netzwerkteilnehmern ein tragfähiges Modell entwickelt und umgesetzt werden. Damit eng verbunden sind Fragen der künftigen Strategie und Struktur:

- Worin besteht das Leistungsangebot (Nutzen) des Netzwerks - für seine Teilnehmer (Mitglieder) und für die Nicht-Mitglieder?
- Wie marktfähig ist das Leistungsangebot? Welche Leistungsabgeltung (Preispolitik) kann für das Leistungsangebot erwartet werden?
- Wer sind die Kunden (Nutznießer) des Netzwerkes: Die öffentliche Hand, die Teilnehmer, sonstige Akteure? Inwieweit soll das Netzwerk eine öffentliche Aufgabe (Dienstleistungen zugunsten der regionalen Innovations- und Standortpolitik) erfüllen? Und inwieweit erfordert dies einen speziellen Auftrag mit einer entsprechenden Abgeltungsvereinbarung?
- Welche Finanzierungsmodelle ergeben sich durch das künftige Mix an Dienstleistungen und Kunden?
- Wieviel Spannung zwischen Netzwerkbreite (Vielfalt) und –tiefe (Segmentierung) kann dem Netzwerk zugemutet werden? Inwieweit soll es die gesamte Branche repräsentieren? Inwieweit soll es sich auf einzelne Stärkefelder (Mikronetzwerke) spezialisieren?
- Wieviel Struktur braucht das Netzwerk? Welche Struktur brauchen die Netzwerkknoten, um ihre eigene Organisationsentwicklung mit der Netzwerkentwicklung abstimmen zu können?

5.5.3 LEADER+ Netzwerk Österreich

Das LEADER+ Netzwerk ist ein **Netzwerk von 56 sogenannten „Lokalen Aktionsgruppen“ (LAGs) in verschiedenen Regionen in Österreich, die sich zum Zwecke des Zugangs zu den Fördermitteln der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ gebildet haben.** Es ist ein „top-down-Netzwerk“ - die Teilnahme am Netzwerk ist eine der **Bedingungen für die Genehmigung der Fördermittel.** Ziel der Vernetzung ist es, die Kernkompetenzen und die Entwicklungsfähigkeiten der Regionen durch Austausch und Kooperation nachhaltig zu stärken. **In jedem Mitgliedsland ist eine nationale Netzwerk Servicestelle mit dem Management der Vernetzung beauftragt.** Sie soll für Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit der LAGs innerhalb des eigenen Landes und mit LEADER-Gebieten in anderen EU-Staaten sorgen.

LEADER+ ist die neue Gemeinschaftsinitiative der EU für die Entwicklung des ländlichen Raumes. Es ist eine von vier EU-Gemeinschaftsinitiativen (INTERREG III, URBAN II, EQUAL, LEADER+), die im Rahmen der Strukturfonds EAGFL, EFRE und ESF im Zeitraum 2000-2006 eingesetzt werden. Die vier Initiativen erhalten 5,35 % der Mittel der Strukturfonds der EU für den Programmplanungszeitraum. LEADER ist das EU-Innovationsprogramm für den ländlichen Raum. Ziel von LEADER+ ist die Förderung neuartiger und integrierter (sektorübergreifender) Strategien der gebietsbezogenen ländlichen Entwicklung auf lokaler Ebene (bottom-up Ansatz). Im Unterschied zur vorangegangenen zweiten Programmperiode LEADER II im Zeitraum 1995-1999 wird der Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten (interterritorial, transnational) und ihrer Vernetzung in der neuen Programmperiode besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Die Gemeinschaftsinitiativen dienen der Ergänzung zu den finanziell weit höher dotierten sektor- und top-down-orientierten Zielprogrammen. Die Kommission bezeichnet die Gemeinschaftsinitiativen als „Experimentierwerkstätten“. Im Unterschied zu den Zielgebietsprogrammen kommen prinzipiell alle ländlichen Regionen in Frage, vorausgesetzt dass sie in geographischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht eine homogene Einheit bilden. Die administrative Einheit nach gebietskörperschaftlichen Kriterien ist keine Voraussetzung.

Das LEADER+ Programm für Österreich weist für die Strukturfondsperiode 2000-2006 ein Finanzvolumen von etwa 103 Mio € an öffentlichen Mitteln auf, wovon rund drei Viertel durch die EU aus den Mitteln des Agrarhaushalts (Europäischer Garantie- und Ausrichtungsfonds für die Landwirtschaft EAGFL, Abteilung Ausrichtung) bereitgestellt werden. Der Rest kommt als nationale Kofinanzierung von Bund und Ländern (exkl. Wien). Der Finanzierungsanteil des Bundes wird jeweils zur Hälfte vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) und vom Bundeskanzleramt (BKA) getragen. Das BMLFUW hat die Gesamtverantwortung für das LEADER+ Programm in Österreich inne. Unter Berücksichtigung der obligatorischen privaten Beteiligung (35 %) beträgt das gesamte

Programmvolumen somit rund 160 Mio €. Im Vergleich dazu wurden im letzten LEADER II-Programm 1995-1999 insgesamt 50 Mio € bewilligt, wovon 48 % aus Gemeinschaftsmitteln und 52 % aus nationalen Mitteln stammten. Mit dieser Summe wurden 1.260 Projekte gefördert. 34 % der Mittel kamen dem Tourismus zugute. An zweiter Stelle lag die Vermarktung regionaler Agrarprodukte mit 15 %, an dritter Stelle Schulungs- und Beratungsprojekte mit 14 %.

Im Frühjahr 2000 wurde das österreichische LEADER+ Programm erarbeitet und nach positiver Kenntnisnahme durch den Ministerrat im Juli 2000 bei der Europäischen Kommission eingereicht, die es im März 2001 genehmigte. Nach dem unmittelbar darauf folgenden Aufruf durch das BMLFUW zur Beteiligung hatten die interessierten Regionen die Möglichkeit, bis Mai 2001 Konzepte über die zukünftige Entwicklung ihres Gebietes in Form von regionalen Entwicklungsplänen einzureichen. Die Teilnahme am LEADER+ Programm ist wie schon in den beiden vorangegangenen Programmperioden nur für solche Regionen möglich, die sich unter Erfüllung bestimmter Kriterien als regionale Entwicklungsverbände, sogenannte „Lokale Aktionsgruppen“, organisieren. Dazu gehören ein professionelles Management, ein dementsprechendes Organisationskonzept sowie die verbindliche Zusage über die Aufbringung der Eigenmittel. Besonderes Augenmerk wird weiters auf einen **sektorübergreifenden Entwicklungsansatz** sowie die Schritte und Methoden der Strategiefindung gelegt, wobei die Einbindung der relevanten regionalen Akteure in den Prozess von zentraler Bedeutung ist. Ein aus Vertretern des Bundes und der Bundesländer zusammengesetztes Gremium hat bisher 56 Gebiete bzw. LAGs ausgewählt (Stand Oktober 2002), die über 1.000 Gemeinden in acht Bundesländern umfassen und den Lebensraum von knapp 2 Mio Menschen darstellen. Im Jahr 2002 wird eine weitere Einreichung von regionalen Entwicklungsplänen veröffentlicht, um auch solchen Gebieten die Programmteilnahme zu ermöglichen, die ihren Strategiefindungsprozess noch nicht abschließen konnten. Seitens der Europäischen Kommission ist eine Genehmigung von maximal 70 Gebieten vorgesehen.

Die derzeit 56 LAGs sind **in der überwiegenden Mehrheit als gemeinnützige Vereine, nur wenige als GesmbH oder ARGE organisiert**. Derzeit prüft eine eigene Arbeitsgruppe, ob die Gemeinnützigkeit tatsächlich noch mit den veränderten Zielsetzungen der LAGs in LEADER+ vereinbar sind und inwieweit alternative Modelle der Rechtsform angemessener erscheinen und machbar sind. Mitglieder der LAGs sind öffentliche und private Organisationen sowie Einzelpersonen. Die beteiligten Gemeinden sind in allen LAGs in die Trägerorganisation eingebunden. Die Anzahl der Gemeinden schwankt von 6 (Region Steirisches Salzkammergut) bis 63 (Region Südburgenland Plus). Der Anteil der Vertreter öffentlicher Gebietskörperschaften in den LAGs ist jedoch auf maximal 50 % beschränkt. **Die Managementstrukturen der LAGs sind je nach den regionalen Anforderungen und Rahmenbedingungen unterschiedlich gestaltet**. In vielen Fällen sind die Regionalmanager vor Ort auch die Geschäftsführer der LAGs. Die Geschäftsführung ist in der Regel ein full time job. Die

meisten Geschäftsführer haben Dienstverträge mit der jeweiligen Trägerorganisation, nur die Minderheit arbeitet auf Werkvertragsbasis.

Das LEADER+ Programm sieht wie schon in der Vorperiode die **Einrichtung einer nationalen Netzwerk Servicestelle** vor. Die Aufgabe der Netzwerk Servicestelle wurde öffentlich ausgeschrieben und zu Jahresbeginn 2002 der Bietergemeinschaft ÖAR Regionalberatung GesmbH, GFA Gesellschaft für Absatzförderung mbH und dem APV agrar_projekt_verein erteilt. Die Netzwerk Servicestelle ist durch einen ARGE-Vertrag zwischen den drei Beratungsunternehmen als Gesellschaft bürgerlichen Rechts eingerichtet. Das Netzwerkteam besteht aus einem Geschäftsführer (ÖAR) im Umfang einer Drei-Viertel-Beschäftigung und fünf weiteren Beratern. Im Bedarfsfall werden weitere Berater und Experten hinzugezogen.

Die Netzwerk Servicestelle erfüllt für den Zeitraum der Strukturfondsperiode einschließlich des Nachrechnungszeitraums bis 2008 **folgende Aufgaben:**

- Zentrale Aufgabe ist die Unterstützung der LAGs in den Bereichen **Weiterbildung/Qualifizierung und Erfahrungsaustausch**. Hier findet die eigentliche „Entwicklungsarbeit“ statt. Dafür werden vor allem folgende Service-Leistungen angeboten:

Info-Hotline: Partnersuche (national und transnational), Förderberatung, Expertenvermittlung aus Beispiels- und Modellprojekten in anderen Regionen etc.

Interterritoriale und transnationale Kooperation: technische Hilfe für LAGs

Innovative Werkstätten: Organisation von Workshops für Weiterbildung und Qualifizierung

LEADER-Magazin Österreich: ein Forum für die Umsetzung von LEADER+, erscheint 2-mal jährlich

LEADER-Newsletter: aktuelle Informationen per E-mail, erscheint 4-mal jährlich

Exkursionen und Exkursionsservice für LAGs: Organisation und Vermittlung von Exkursionen, Auswahl von Zielgebieten für Exkursionen

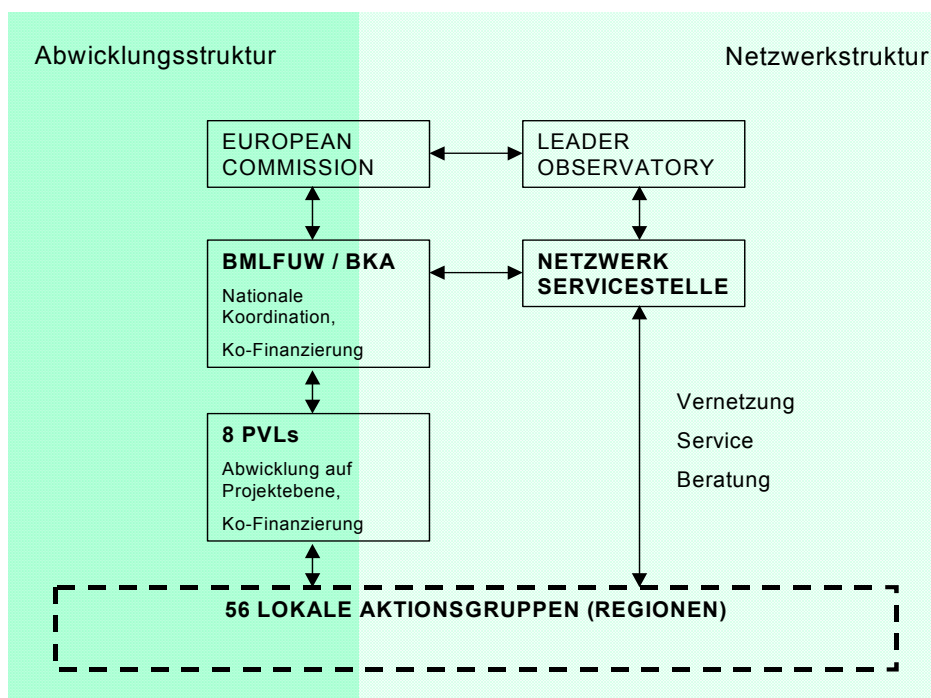
Coaching für neue LAGs: Unterstützung neuer LEADER-Manager durch erfahrene Coaches

Wissensmanagement-Internetplattform LEADER+: Werkzeuge für Erfahrungsaustausch, Wissensmanagement und Projektarbeit

- Zusammenarbeit mit nationalen Bundes- und Landesstellen
- Erfahrungsaustausch mit anderen nationalen Netzwerken
- Erfahrungsaustausch mit LEADER+ Netzwerken anderer Mitgliedsstaaten
- Zusammenarbeit mit der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER+
- Medienarbeit

Die nationale Netzwerk Servicestelle fungiert im Auftrag des Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Abteilung für Ländliche Entwicklung) und des Bundeskanzleramtes (Abteilung für Raumplanung und Regionalpolitik) als Vernetzungsstelle für die nationale Umsetzung von LEADER+. Das BMLFUW hat als nationale Koordinationsstelle die Gesamtverantwortung für die Umsetzung im nationalen Wirkungsbereich. Das BKA hat eine reine Finanzierungsfunktion, ist jedoch ebenfalls in das Netzwerk eingebunden. Die Abwicklungsstrukturen sind entsprechend der föderalen Struktur Österreichs gestaltet. In den 8 programmteilnehmenden Bundesländern ist im jeweiligen Amt der Landesregierung eine programmverantwortliche Landesstelle (PVL) für LEADER+ zuständig. Die PVL sind für die Abwicklung des Programms auf der Projektebene verantwortlich. Ihr Aufgabenbereich umfasst hauptsächlich die Beratung der Projektträger, die Begutachtung der Projektanträge, die Mittelauszahlung und die Projektabrechnung. Nach positiver Begutachtung durch die PVL und nach Abstimmung mit dem Koordinationsgremium der Förderstellen teilt die PVL die Projektanträge einer fachlich zuständigen Förderstelle auf Bundes- oder auf Landesebene zu, die die weitere fördertechnische Bearbeitung durchführt. Mit den PVL als Hauptansprechpartner für die LAGs wurde somit das „One-stop-shop-Prinzip“ bei der Beantragung um LEADER+ Förderung eingeführt.

Darstellung 40: Abwicklungs- und Netzwerkstruktur im LEADER+ Programm 2000-2006



Quelle: eigene Darstellung

Das **Leitbild der Vernetzung** durch die Servicestelle lautet:

1. Service steht an erster Stelle
2. Professionelle und unbürokratische Unterstützung der LAGs
3. „MACHEN – INITIIEREN – BEGLEITEN – FÖRDERN und geschehen lassen.“

Für die Akzeptanz der Netzwerk Servicestelle bei den LAGs braucht es vor allem „**Service, Service und Service**“. Dabei reicht nicht die Einsicht, dass die angebotenen Serviceleistungen einen Nutzen stiften, sondern sie müssen tatsächlich nachgefragt werden. Vor allem in der Startphase gilt es daher, diese Nachfrage mit viel Überzeugungs- und Animationsarbeit auch anzuregen. Die Vernetzungsfunktion soll über ihren Servicecharakter in Schwung kommen. Das Ziel der Vernetzung wird als Serviceleistungen angeboten – eben eine „Netzwerk Servicestelle“.

Ein weiteres wesentliches Element für die Umsetzung der Vernetzungsfunktion ist die Förderung der **regionalen Kooperation**. Die ex-post-Evaluierung der LEADER-II-Programperiode hält dazu fest: „Nur wenn es gelang, die regionale Kooperation auf breite Basis zu stellen, indem möglichst viele bestehende regionale Organisationen eingebunden wurden, konnte das Programm seine volle Wirkung entfalten. Besonders wichtig war dabei die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen (Gemeinden) und privaten Initiativen und Projektträgern“ (ÖROK 2002, 19). Für das Netzwerkmanagement ist darüber hinaus das **Vorhandensein von Bündnispartnern** von besonderer Bedeutung. Es ist rund eine Handvoll von besonders engagierten und überzeugten LAG-Managern (Leitfiguren), die mit verschiedenen Initiativen immer wieder Vorbild- und Nachahmungseffekte erzeugen können. Diese Vorreiter erfüllen für den Netzwerkmanager eine wichtige Feedback-Funktion, denn sie sind die ersten, auf die er sich verlassen kann, wenn es um die kritische Reflexion von einzelnen Aktivitäten sowie die Entwicklung des gesamten Netzwerkes geht. Sie sind die primären Bindeglieder (Netzknotten, Brückenfunktion) zur Praxis der Regionen.

Der Aufbau als lernende Netzwerkorganisation erfolgt primär über Weiterbildung / Qualifizierung und Erfahrungsaustausch. Das Leitbild der Netzwerk Servicestelle wird von der Überlegung getragen, dass das Up-grading der Regionen bis zum Ablauf der Programmperiode vor allem über Qualifizierung und Beziehungs-Know-how zu erreichen sein wird. Beide haben sich schon in der vorhergehenden Programmperiode als zentrale Erfolgsfaktoren herausgestellt. Erfolg und Misserfolg der Vernetzung hängen stark von den Personen der regionalen Schlüsselpersonen ab (ÖROK 2002). Über diese beiden Schienen findet daher die „eigentliche Entwicklungsarbeit“ statt. „Wir wollen, dass sie miteinander reden, auch wenn es dann um ganz andere Dinge geht“ – und in Abwandlung eines früheren Werbeslogans der Raiffeisenkassa: **„Bei Beziehungen ist es so, dass man rechtzeitig darauf schaut, dass man sie hat, wenn man sie braucht.“** Dabei sollen auch die Funktionäre der Verwaltung (Abwicklungsstruktur) stärker in die Netzwerkstruktur eingebunden und der Erfahrungsaustausch und die Kooperation mit Regionen in anderen Mitgliedsländern (transnationale Vernetzung) intensiviert werden. **Es geht also primär nicht um Wissensvermitt-**

lung, sondern um Wissensgenerierung. Die **wichtigsten Werkzeuge** dafür sind **Workshops („Innovative Werkstätten“), Exkursionen** und die **Internetplattform**. Typisch für alle Werkzeuge ist ihr **hoher Anreiz zur Selbstorganisation**.

Die Innovativen Werkstätten werden vorrangig durch Eigeninitiative der LAGs selbst ausgeschrieben und durchgeführt. Wenn beispielsweise eine LAG eine Kalkulationssoftware implementieren will, die auch für andere LAGs attraktiv sein könnte, sucht sie nach anderen LAGs, die von der Lizenzgebühr bis zur Einschulung auch die Kosten mittragen wollen. Die Netzwerk Servicestelle unterstützt diese Aktivitäten im Bedarfsfall mittels organisatorischer Beratung, Vermittlung von Referenten und Trainern sowie Aufwandsentschädigungen. Nur solche Werkstätten, die bundesweit für alle LAGs von Interesse sind, werden von der Netzwerk Servicestelle selbst initiiert und ausgeschrieben. Ähnlich wie bei den Workshops unterstützt die Netzwerk Servicestelle auch Exkursionsangebote der LAGs. Mit den Exkursionen wird angestrebt, das Leistungsangebot der einzelnen LAGs zu professionalisieren, für ein breites Zielpublikum sichtbar zu machen, neue Kunden zu gewinnen sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den nationalen und mit den ausländischen LEADER-Regionen weiter anzuregen.

Die Wissensmanagement – Internetplattform ist das dritte Element im Werkzeugkasten der Wissensgenerierung. Der online-Betrieb konnte bereits kurz nach der Eröffnung der Netzwerk Servicestelle im Frühjahr 2002 gestartet werden. Die Erstellung, Implementierung und redaktionelle Betreuung wird von einer LAG in Vorarlberg übernommen. Die Plattform erfüllt mehrere Funktionen. Zunächst ist sie der zentrale Informations- und Marketingplatz. Hier sind alle erforderlichen Informationsgrundlagen wie Richtlinien, Ausschreibungen, Antragsformulare, Mitgliederdatenbank, Links etc. verfügbar und jede LAG kann sich hier ausführlich selbst darstellen. Darüber hinaus soll die Plattform auch als interaktives Kommunikationsmedium genutzt werden, wofür ein selbstorganisiertes Redaktionstool zur Verfügung steht. Schon in den ersten Monaten zeigt sich jedoch, dass die interaktive Nutzung vor allem Zeit braucht. Die Teilnehmer haben zum Großteil noch wenig Erfahrung mit diesem Werkzeug. Auch hier finden die LAGs erst langsam zueinander.

Darüber hinaus setzt sich die Netzwerk Servicestelle auch die weitere Vernetzung über das eigene Netzwerk hinaus zum Ziel. Bereits die Erfahrungen aus der letzten Programmperiode haben gezeigt, dass in der Vernetzung der Netzwerke ein grosses Synergiepotenzial liegt. Das LEADER+ Netzwerk hat in seinen Außenbeziehungen mehrere Schnittstellen zu anderen für die Regionalentwicklung relevanten Netzwerken und ihren Koordinationseinheiten, die künftig ebenfalls stärker zu einem „**Netzwerk der Netzwerke**“ verknüpft werden sollen. Dazu zählen insbesondere das Netzwerk der Regionalmanager Österreichs, die territorialen Beschäftigungspakte in den Bundesländern oder das Netzwerk der Lokalen Agenda 21.

6 Zusammenfassung und Perspektiven

Es gibt viele gute Gründe dafür, dass Organisationen kollektive Strategien entwickeln und sich zu netzwerkförmigen Verbänden zusammenschließen – und es ist beinahe schon trivial, davon auszugehen, dass das Phänomen der Vernetzung die Organisationspraxis künftig noch stärker prägen wird als es heute schon zu beobachten ist. Die Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit der Organisation könnte sich möglicherweise wirklich zu einer allgemeinen Kernkompetenz entwickeln, wie es bereits einige Autoren proklamieren. Der ökonomische Druck zur Vernetzung mag dabei für Wirtschaftsunternehmen meist größer sein, für Non-Profit-Organisationen und Institutionen der öffentlichen Hand gibt es ebenfalls zahlreiche gute Gründe und erfolgreiche Beispiele für mehr Öffnung zu Gunsten kooperativer Strategien. Der lange Weg zur lernenden Organisation ist jedenfalls ohne ein gehöriges Maß an Netzwerkkompetenz im Gepäck kaum vorstellbar. Vernetzung ist in vielen Fällen eine passende Antwort auf die zunehmende Komplexität der sozialen Umwelt. Die proaktive Mitwirkung in Netzwerken öffnet den Blick der Organisation auf externe Quellen des Wissens und der Innovation, erleichtert das Finden neuer Partner für neue Aufgaben, fördert den Perspektivenwechsel, fördert das Prozessdenken, ist primär an den eigenen Stärken und den Stärken der Partner orientiert und akzeptiert vorhandene Schwächen.

So einleuchtend die vielen verschiedenen Beweggründe und die potentiellen Nutzengewinne erscheinen mögen, **die Praxis der Kooperation zwischen Organisationen ist dennoch kein leichtes Geschäft**. Die Vernetzung macht die Komplexität der Systemumwelt zwar bewältigbar, aber erzeugt stets wiederum neue Unsicherheiten. Neue Chancen erzeugen neue Risiken. Abhängigkeit, Intransparenz, Misstrauen, Opportunismus, Übervorteilung u.v.m. stellen den gemeinsamen Erfolg permanent in Frage. Im Vordergrund der Arbeit stand daher die Frage nach dem **Wie**: Mit welchen Stolpersteinen ist zu rechnen und wie können sie vermieden werden? Welche Mittel und Konzepte eignen sich für die erfolgreiche Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken? Wieviel Organisation braucht die Vernetzung?

Zu diesem Zweck wurde zunächst eine **Klärung des Netzwerkbegriffs** vorgenommen. In Anlehnung an den Ansatz interorganisationaler Beziehungen von Astley und Fombrun wurde der **Fokus der Arbeit auf den Typus der organischen Organisationskollektive** gelegt. Unter Organisationsnetzwerken wird hier eine größere Anzahl verschiedener Organisationen verstanden, die auf unüberschaubar vielen Wegen miteinander verbunden, aber nur lose gekoppelt sind. Die involvierten Organisationen sind funktional differenziert und komplementär aufeinander bezogen. Die beteiligten Organisationen sind nur partiell verbunden, d.h. ihre Zusammenarbeit bezieht sich nicht auf die gesamten Organisationen, sondern nur auf bestimmte Teile, die für die netzwerkrelevanten Prozesse der Leistungserstellung erforderlich sind.

Daran anschließend wurde ein Überblick über die häufigsten Netzwerktypologien und ihren Unterscheidungsmerkmalen sowie über die verschiedenen theoretischen Netzwerkkonzepte erstellt, soweit sie für das Verständnis von interorganisationalen Vernetzungsprozessen relevant erscheinen. Der Transaktionskostenansatz rückt den Aspekt der kosteneffizienten Koordination in den Vordergrund. Der Governance-Ansatz betont die Eigenschaft von Netzwerken als Verhandlungssysteme. Der methodische Netzwerkansatz definiert und analysiert Netzwerke als formalisierbare Beziehungsmuster. Der strukturationstheoretische Ansatz beschreibt Netzwerke vor allem als Tauschsysteme. Der systemtheoretische Ansatz versteht Netzwerke als soziale Systeme mit den dafür typischen Merkmalen der Selbstbezüglichkeit, der operativen Geschlossenheit und der zentralen Bedeutung des Managements von innerer und äußerer Komplexität für die Bestandssicherung.

Überträgt man die zentralen Zielsetzungen und Prinzipien der Organisationsentwicklung auf die Aufgabe der Entwicklung und Steuerung von interorganisationalen Netzwerken, so ergeben sich zumindestens zwei vorrangige Gestaltungsebenen: Zunächst geht es aus der singulären Perspektive der einzelnen Partnerorganisation vor allem um die Sicherung ihrer Netzwerkfähigkeit. Aus der kollektiven Perspektive des Netzwerks geht es um die Entwicklung angemessener Managementpraktiken. Beide Perspektiven können voneinander nicht getrennt werden. Versteht man unter Erfolg die dauerhafte Bestandssicherung einer Organisation, so **ist der Erfolg eines Organisationsnetzwerkes sowohl von der Fähigkeit der einzelnen Organisation sich mit den anderen zu vernetzen als auch von der Organisation des gesamten Netzwerkes (Netzwerksteuerung) bestimmt.** „Netzwerke leben von ihrer Attraktivität für die Partner und von der Attraktivität der Partner für das Netz“. Diese wechselseitige Attraktivität gilt es, permanent zu sichern, zu prüfen und zu adaptieren. Einen wesentlichen Stellenwert für die Gestaltung von Vernetzungsprozessen haben die für Netzwerke typischen Widersprüche, die durch geeignete Managementpraktiken und –instrumente bearbeitbar gemacht und gleichzeitig in ihrer positiven Produktivkraft für die Netzwerkentwicklung erhalten werden müssen. Die Gestaltung von Vernetzungsprozessen ist somit vor allem als **Management von Widersprüchen und Grenzen** zu verstehen.

Im empirischen Teil der Arbeit wurden **sechs Netzwerkbeispiele aus der Cluster- und Regionalentwicklung** ausgewählt und hinsichtlich spezieller Aspekte ihrer Organisationsentwicklung ausführlicher untersucht. Sogenannte Wirtschaftscluster stellen eine besondere Form von Organisationsnetzwerken dar, die der Stärkung regionaler Wettbewerbskraft dienen. Durch den großen Erfolg des Clusterkonzeptes von Michael Porter hat die Institutionalisierung solcher Cluster als eine Form der öffentlich-privaten Kontextsteuerung vor allem in Europa und den Vereinigten Staaten eine breite Anwendung gefunden. In Österreich sind seit Mitte der 90er Jahre rund 30 Clusterinitiativen in ganz unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen entstanden. Institutionalisierte Clusterinitiativen weisen zahlreiche Merkmale interorganisationaler Netzwerke auf. Es handelt sich um regionale Netzwerke, die neben Wirtschaftsunternehmen auch Organisationen und Institutionen aus anderen gesellschaftlichen

Teilsystemen vor allem aus der Forschung und Entwicklung und der beruflichen Weiterbildung umfassen. Sie sind eher polyzentrisch als hierarchisch strukturiert. Im Zentrum steht nicht ein einzelnes fokales Unternehmen sondern mehrere Leitbetriebe sowie eine regionale Standort- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft, von der in der Regel auch der Impuls zum Aufbau der Netzwerke ausgeht. Die Vernetzung verläuft zu Beginn eher geplant als emergent, es handelt sich um typische top-down-Netzwerke. Primäres Ziel des Netzwerkaufbaues ist die Initiierung von Kooperationsprojekten zwischen den Unternehmen. Diese Clusternetzwerke können im engeren Kreis bis zu mehreren hundert Teilnehmerbetrieben umfassen, und verfügen darüber hinaus über einen konzentrischen Kreis weiterer Betriebe mit loserer Koppelung an das Netz. Im Vordergrund der kollektiven Strategien stehen eher innovationsorientierte (economies of scope) als rationalisierungsorientierte (economies of scale) Kooperationsvorteile. Die sechs Fallbeispiele umfassen das Sondierungsprojekt Biolebensmittel-Cluster Österreich, das Sondierungsprojekt Wellbeing-Cluster Niederösterreich, die Clusterinitiative Holz in Niederösterreich, die Clusterinitiative Holz in Salzburg, das Eco & Co Ökotechnik Netzwerk Steiermark und das LEADER-Netzwerk Österreich. Die Fallbeispiele beziehen sich auf jeweils unterschiedliche Stadien im Clusterlebenszyklus von der Sondierungs- bis zur Integrationsphase, unterschiedliche Clusterentwicklungskonzepte und verschiedene Wirtschaftsbereiche.

Die beiden Sondierungsprojekte beziehen sich auf die **Vorphase der Clusterentwicklung** bis zur Institutionalisierung durch die Bestellung eines Clustermanagements. Im Kern hatten beide Projekte dieselbe Aufgabenstellung. In beiden Fällen ging es um die Prüfung des vorhandenen Clusterpotenzials und die Aktivierung potentieller Netzwerkpartner bis zur Vorbereitung einer entsprechenden Strukturentscheidung durch den Auftraggeber. In den Rahmenbedingungen und in der Herangehensweise weisen beide Fallbeispiele aber große Unterschiede auf, die in der folgenden Darstellung zusammengefasst sind. Die Unterschiede bestanden insbesondere in der **Art der Beauftragung**, im gewählten **Mix aus Fach- und Prozessberatung**, in der **Kommunikation zwischen Beratung und Auftraggeber** sowie im **Engagement und der Erfahrung der Auftraggeber mit Clusterentwicklungsprojekten**. **Diese Faktoren übten einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Clusteraktivierung aus.**

Im Vergleich zu anderen vergleichbaren Clustergründungen kann die Gründung des Wellbeing-Clusters Niederösterreich vor allem hinsichtlich des zeitlichen Aufwandes als sehr erfolgreich bezeichnet werden. Es brauchte lediglich zehn Monate von der Beauftragung an das Sondierungsteam bis zur Konstituierung des Managementteams und der Durchführung einer öffentlichen Kick-Off-Veranstaltung – wahrscheinlich der bisher schnellste Clustergründungsprozess in der österreichischen Clusterpraxis. Überdies ist es in diesem Beispiel gelungen, die Erfahrungen des Beraterteams auch in der Übergabephase nutzbar zu machen. Die Erfahrungen des Beratungsteams mit der Sondierungsphase wurden unmittelbar an das neue Managementteam weitergegeben, womit die in vielen Clustergründungen problemati-

sche organisatorische und personelle Trennung zwischen Vorbereitungs- und Aufbauphase deutlich entschärft werden konnte. Inwieweit die neue Clusterinitiative ihre Zielsetzungen tatsächlich erfüllen kann, wird die Zukunft zeigen. Die Voraussetzungen dafür erscheinen jedenfalls günstig zu sein.

Im Gegensatz dazu wurde das Vorhaben für die Initiierung eines Biolebensmittel-Clusters von keinem der beteiligten Auftraggeberministerien weiter verfolgt, letztendlich lieferte es immerhin den Anstoß zur Konstituierung einer Vermarktungskoooperation von rund fünfzehn Betrieben, die ihre Exportgeschäfte künftig stärker aufeinander abstimmen wollen.

Darstellung 41: Clusteraktivierung im Vergleich

Sondierung Biolebensmittel-Cluster Österreich	Sondierung Wellbeing-Cluster Niederösterreich
keine politische Entscheidung zu Beginn, Konstituierung einer Auftraggebergemeinschaft, Auftragserteilung nach Verhandlung mit dem Beraterteam	politische Entscheidung zugunsten der Cluster-vorbereitung, Auftragsvergabe durch Ausschreibung
Auftrag erfolgt durch eine Auftraggebergemeinschaft ohne Clustererfahrung	Auftrag erfolgt durch eine regionale Standortgesellschaft mit Clustererfahrung
Auftraggeber ziehen situativ Fachexperten hinzu	Projekt wird durch eine Steuergruppe des Auftraggebers begleitet
elf Monate Projektlaufzeit	vier Monate Projektlaufzeit
Beraterteam verfügt selbst über Branchenerfahrung	Beraterteam verfügt selbst über Branchenerfahrung
kleines Beratungsteam mit informeller Unterstützung durch Branchenexperten	kleines Beratungsteam mit formaler Unterstützung durch Branchenexperten (auf Honorarbasis)
Architektur des Sondierungsprozesses besteht aus Analyse und Aktivierung	Architektur des Sondierungsprozesses besteht aus Analyse und Aktivierung (mit deutlicher Betonung zirkulärer Elemente)
mehrere kleine Proponentenworkshops; eine Auslandsexkursion; eine traditionelle Schlußpräsentation (Vortrag, Publikumsdiskussion)	ein geschlossener Expertenworkshop; eine große Proponentenveranstaltung mit Designelementen aus Großgruppenmethoden
wenig Kommunikation mit dem Auftraggeber	intensive Kommunikation mit dem Auftraggeber
Einladung zu den Workshops erfolgt durch das Beraterteam	Einladung zu den Workshops erfolgt durch den Auftraggeber
Empfehlungen des Feasibility-Reports enthalten eine einzige Entwicklungsoption	Empfehlungen des Feasibility-Reports enthalten verschiedene Entwicklungsoptionen

Die beiden Sondierungsprojekte und auch die Beobachtungen über die Sondierungsphase in dem Fallbeispiel des Holzclusters in Niederösterreich weisen darauf hin, dass die Potenzialanalyse und frühe Aktivierung von Clusterinitiativen vor allem als Prozess der Strategieentwicklung zu verstehen ist, bei dem die konkrete Vorgangsweise entscheidender ist als die auf Papier im wahrsten Sinne des Wortes „festgehaltenen“ Empfehlungen. Denn das Ziel dieses Prozesses besteht nicht darin, die einzig richtige Strategie für den Clusteraufbau festzulegen, sondern darin, eine aus aktueller Sicht sinnvolle und erfolgversprechende Marschrichtung einzuschlagen. Dabei geht es vor allem darum, das relevante Wissen über die innere Dynamik und die relevanten Umwelten des Netzwerkes, die Verfassung der Märkte, deren künftige Entwicklung und die Bedarfslage aktueller und potentieller Kundengruppen, zusammenzutragen. Dieses Wissen ist weitgehend im Netzwerk selbst vorhanden, in den Köpfen der Führungskräfte, Betriebsleiter, Marketingexperten, Trainer, Wissenschaftler, relevanten Behörden und sonstigen Multiplikatoren. Es geht weniger darum, ergänzend dazu völlig neues Wissen zu generieren, als vielmehr darum, das an den neuralgischen Knoten im Netzwerk bereits vorhandene Wissen zu bündeln und für eine erfolgversprechende Strategie des Clusters verfügbar zu machen. Es geht weniger darum, Berichte zu produzieren, die von ihrem Umfang und ihrer Lesbarkeit her den potentiellen Clusterpartnern sehr wahrscheinlich verschlossen bleiben, als vielmehr darum, den relevanten Akteuren das verstreute Wissen in einer Weise sichtbar zu machen, die ihnen neue Verbindungen und Impulse liefern können.

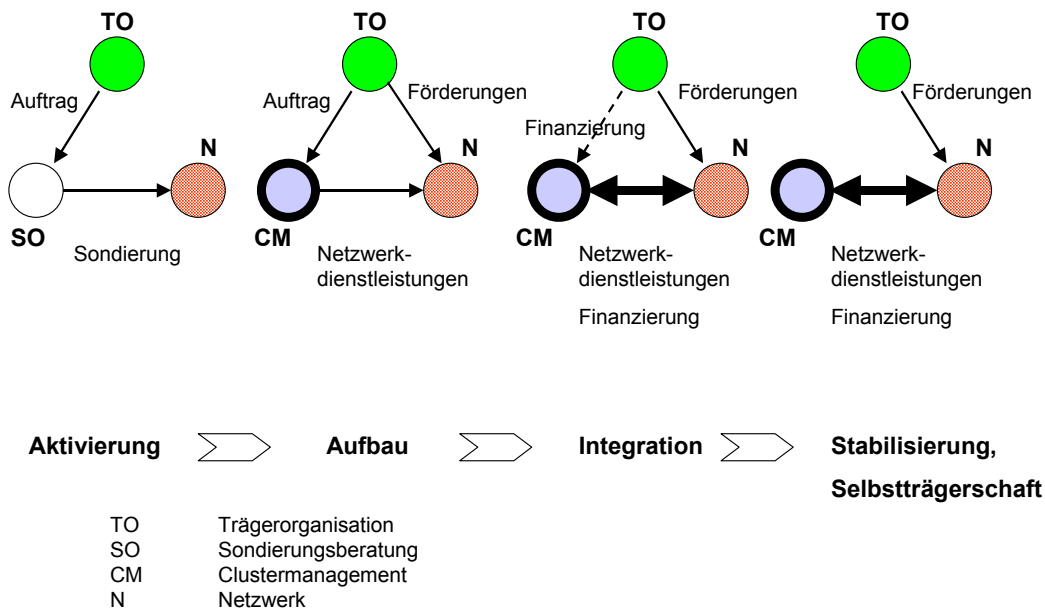
Die weiteren Fallstudien enthalten drei aktuell im Aufbau befindliche Clusterinitiativen, die Anfang der 2000er Jahre gegründet wurden – die beiden Holzcluster in Niederösterreich und Salzburg, das Eco & Co Ökotechnik-Netzwerk in der Steiermark – sowie das bundesweite LEADER-Netzwerk. Der Fokus dieser Fallstudien liegt auf der Perspektive des Netzwerkmanagements als zentrale Entwicklungseinheit. Die Perspektive der Netzwerkpartner und der jeweiligen Trägerorganisationen wurde dagegen in den Hintergrund gestellt.

Die Koordination aller vier Netzwerke erfolgt im Rahmen eines auf drei bis fünf Jahre zeitlich befristeten Projektauftrages durch öffentliche Trägerorganisationen. Der Holzcluster Niederösterreich ist ein Projekt der regionalen Standortgesellschaft, der Holzcluster Salzburg ist ein Projekt der Wirtschaftsabteilung des Amtes der Landesregierung, der steirische Ökotechnikcluster ist ein Projekt der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft und die LEADER-Netzwerkkoordination ist ein Projekt des Landwirtschaftsministeriums und des Bundeskanzleramtes. **Die öffentlichen Trägerorganisationen stellen in allen vier Fällen einen zentralen Partner des Netzwerksystems mit maßgeblichem Einfluss auf die Netzwerkentwicklung dar**, sie stehen keinesfalls außerhalb des Netzwerkes. Sie erfüllen primär eine Finanzierungsfunktion, sie sind in die strategische Gestaltung eingebunden, nehmen jedoch auf die operative Gestaltung des Netzwerkes keinen bzw. wenig Einfluss. Das Ziel der Vernetzungsaufträge der Clustermanagements besteht im Aufbau eines stabilen, sich selbst tragenden Netzwerksystems. Die Betriebe erhalten für ihre aktive Mitwirkung an den Kooperationsprojekten des Netzwerkes entsprechende Zuwendungen aus den Mittel der öffentli-

chen Kooperationsförderung.

Das Verhältnis zwischen Trägerorganisation, Netzwerkmanagement und Netzpartnern bestimmt in wesentlichem Maße die Organisationsentwicklung des gesamten Netzwerkes. In den gewählten Clusterbeispielen (inkl. Sondierungsprojekte) zeigt sich, dass die Gestaltung dieses Verhältnis und die in den verschiedenen Entwicklungsphasen von der Vorbereitung bis zur Stabilisierung jeweils neuen Zielsetzungen und Aufgabenstellungen aufeinander abzustimmen sind. In diesem Abstimmungsprozess liegt die Hauptaufgabe der Netzwerksteuerung, an der alle betroffenen Entwicklungspartner je nach ihren Möglichkeiten beteiligt sind. Das Ergebnis dieser Abstimmung bestimmt die Qualität der Netzwerkentwicklung. In der Sondierungs- und Aktivierungsphase wird über einen entsprechenden Sondierungsauftrag das potentielle Netzwerk in seinen Konturen sichtbar gemacht, das Vorhaben der Trägerorganisation wird vorgestellt, Kontakte mit potentiellen Vorreitern und Leitbetrieben werden hergestellt. Fällt die Entscheidung zugunsten der Errichtung einer adäquaten Clusterstruktur, wird ein Clustermanagement mit dem weiteren Aufbau des Netzwerks beauftragt, wozu vor allem die Akquisition der Netzwerkpartner und die Entwicklung eines spezifischen Dienstleistungsangebotes an die Netzwerkpartner zählen. Neben dem Clustermanagement wird in den meisten Fällen eine Steuerungsgruppe und/oder ein Fachbeirat eingerichtet. Bei den meisten Clusterinitiativen übernimmt die öffentliche Trägerorganisationen in der Startphase die komplette Finanzierung der Netzwerkstrukturen. Sobald sich das Netzwerk zu stabilisieren beginnt, übergibt die Trägerorganisation ihre Trägerschaft an die Netzwerkpartner, die nun stärker strategische und finanzielle Verantwortung übernehmen sollen. Die Fallbeispiele zeigen jedenfalls, **dass die zeitliche Dauer dieses Prozesses regelmäßig unterschätzt wird, dass die Positionierung der Netzwerkakteure in diesem Dreiecksverhältnis ein zentrales Thema ist, das sich wie ein roter Faden durch den gesamten Prozess zieht, und dass Schwierigkeiten und Misserfolge in der Clusterentwicklung ihre Ursache häufig darin haben, dass diesem Thema zu wenig Aufmerksamkeit und Raum gegeben wird.**

Darstellung 42: Clusterentwicklung im Dreiecksverhältnis



Quelle: eigene Darstellung

Die wichtigsten **Aufgaben der Clustermanagements** werden in der Initiierung und Begleitung von Kooperationsprojekten, in der Gestaltung von Informations- und Kommunikationsstrukturen, in der Initiierung und Begleitung kollektiver Qualifizierungsmaßnahmen sowie in der Öffentlichkeitsarbeit für das Netzwerk gesehen. Mit diesen Aufgaben decken die Clustermanagements die von Sydow entwickelten vier Grundfunktionen des Netzwerkmanagements (vgl. Kapitel 3.3.1) weitgehend ab. Die Selektion der Netzwerkpartner bedeutet in den Clusterprojekten vor allem die Akquisition neuer Partner. Die Spielregeln (Regulation) und die Zielvereinbarung sind durch die Förderungsrichtlinien zum Teil bereits vorgegeben. Darüber hinaus ist das Clustermanagement herausgefordert, die Regeln in der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartner zu entwickeln und zu steuern. Die Allokation der Ressourcen ist seitens der öffentlichen Hand in der Startphase zunächst vorgegeben und wird in der Aufbauphase zum existentiellen Thema für die Clusterentwicklung. Die Frage der Trägerschaft steht im Mittelpunkt nicht nur der gewählten Fallbeispiele. Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen jedenfalls, dass die Funktionen des Netzwerkmanagements vom Clustermanagement alleine nicht bewältigt werden können. Insbesondere hinsichtlich der Allokations- und der Regulationsfunktion bedarf es der starken Mitwirkung der Trägerorganisation und der Netzwerkpartner.

Umgekehrt zeigen die Fallbeispiele, **dass der Moderation und dem Management von Kooperationsprojekten ein zentraler Stellenwert im Clustermanagement zukommt**. Kooperationsprojekte bilden den Nährboden für die Cluster. Ohne innovative Kooperationsprojekte ist die Netzwerkbildung nicht möglich. Der entscheidende **Erfolgsindikator in der Clusterentwicklung ist weniger die Anzahl der Netzwerkpartner, als vielmehr die Anzahl und**

Nachhaltigkeit der Kooperationsprojekte. Die Initiierung von Kooperationen zwischen den Netzwerkteilnehmern, die über bloße Lieferbeziehungen hinausgehen, und ihre Begleitung von der Idee bis zur Umsetzung stellen daher die Hauptaufgabe des Clustermanagements dar. Das Management einzelner Kooperationsprojekte sollte dabei so weit wie möglich an die Kooperationspartner selbst übertragen werden. Für die Moderation des Kooperationsprozesses holt sich das Clustermanagement im Bedarfsfall Unterstützung durch externe Moderatoren. Erst im Zusammenwirken von Moderation und Koordination der Kooperationsprojekte gelingt es, die Dialog-, Informations- und Austauschprozesse zwischen den Akteuren auf der Sach- und Beziehungsebene so zu gestalten, dass die Partner zweckorientiert, synergetisch, gleichberechtigt und vertrauensvoll an neuen Ideen sowie an Konzepten zu deren Umsetzung arbeiten können. Das Clustermanagement unterstützt die Kooperationsprozesse im Netzwerk durch vertrauensbildende Maßnahmen zwischen den Akteuren, Zielabstimmung und Zielvereinbarung, Quervernetzung von Kooperationsprojekten und begleitenden Maßnahmen (Informationsveranstaltungen, Qualifizierung, Marketing etc.), Steigerung der Nachhaltigkeit von Kooperationsprojekten und begleitenden Maßnahmen, permanente Weiterentwicklung des Netzwerkes durch Integration neuer Partner, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von vernetzungsstimulierenden Veranstaltungen und Bearbeitung interner Konflikte.

Ähnlich wie die meisten Clusterinitiativen in Österreich befinden sich die drei hier untersuchten bereits bestehenden Cluster in der **Übergangsphase zur Selbstträgerschaft**. Die zentrale Herausforderung in dieser Phase liegt in der Übergabe der zu Beginn exklusiven Trägerschaft der öffentlichen Hand an die Partnerbetriebe des Netzwerkes. **Damit eng verbunden sind strategische Entscheidungen der weiteren Clusterentwicklung:** Worin besteht das Leistungsangebot (der Nutzen) des Netzwerkes für seine Teilnehmer (Mitglieder)? Welche Leistungsabgeltung (Preispolitik) kann für das Leistungsangebot erwartet werden? Wer sind die Kunden (Nutznießer) des Netzwerkes: Die öffentliche Hand, die Teilnehmer, sonstige Akteure? Inwieweit kann das Netzwerkmanagement eine öffentliche Aufgabe (Dienstleistungen zugunsten der regionalen Innovations- und Standortpolitik) erfüllen? Und inwieweit erfordert dies einen speziellen Auftrag mit einer entsprechenden Abgeltungsvereinbarung? Welche Finanzierungsmodelle ergeben sich durch das künftige Mix an Dienstleistungen und Kunden? Wieviel Spannung zwischen Netzwerkbreite (Vielfalt) und –tiefe (Segmentierung) kann dem Netzwerk zugemutet werden? Wieviel und welche Struktur braucht das Netzwerk?

Die Antwort auf diese Fragen und ihre Umsetzung in entsprechende Entwicklungsmaßnahmen wird nicht zuletzt davon abhängen, inwieweit die **Cluster als professionelle Organisationsnetzwerke** gestaltet werden. Dazu wird es vor allem notwendig sein, alle Betroffenen stärker in die Clusterentwicklung einzubeziehen, die Kommunikations- und Beziehungsebene gleichwertig zu den fachspezifischen Herausforderungen zu behandeln, die Angemessenheit der Netzwerkstrukturen laufend zu reflektieren und anzupassen sowie die netzwerk-

typischen Widersprüche deutlicher sichtbar zu machen und als Quelle für weitere Innovationen zu nutzen.

Darstellung 43: Wieviel Organisation braucht die Vernetzung?

- ✓ Netzwerkentwicklung braucht vor allem Zeit und Geduld.
- ✓ Über's Reden kommen die Leute zusammen – Vertrauen, Wertschätzung und Kooperation zwischen den Netzwerkteilnehmern können nur durch geeignete Kommunikationsräume und –strukturen gefördert werden.
- ✓ Netzwerkfähigkeit ist der Mut zum ersten Schritt.
- ✓ Netzwerkfähigkeit ist die Fähigkeit die Grenzen der eigenen Organisation permanent zu hinterfragen und neu zu definieren, die Fähigkeit zur permanenten Balance von Öffnen und Schließen.
- ✓ Die Attraktivität des Netzwerks für den einzelnen Teilnehmer ist so groß wie die Attraktivität des Teilnehmers für das Netzwerk.
- ✓ Netzwerke rücken die Stärken der Teilnehmer in den Vordergrund. Je deutlicher die Stärken sichtbar gemacht werden, umso größer wird das Vernetzungspotenzial.
- ✓ Netzwerke sind zweckorientiert. Der Nutzen von Vernetzungsprozessen ist permanent zu hinterfragen und erforderlichenfalls neu zu verhandeln. Vernetzung als Prozess bedarf der regelmäßigen und systematischen Analyse der Netzwerk-Performance.
- ✓ Netzwerke entstehen durch die Vernetzung von Kooperationen. Kooperationen sind der Nährboden von Netzwerken. Die Hauptaufgabe der Vernetzung liegt in der Initiierung und Begleitung von Kooperationsprojekten.
- ✓ Netzwerke sind Spielwiesen für neue Möglichkeiten. Netzwerke haben einen geringen Erfolgsdruck und erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Erfolgen.
- ✓ Netzwerke entstehen durch Widersprüche. Netzwerkmanagement ist die Fähigkeit zur Erhaltung und produktiven Balance dieser Widersprüche.
- ✓ Organisationsnetzwerke benötigen eine professionelle Koordination. Das Netzwerkmanagement ist eine Dienstleistung am Netzwerk. Die Kunden des Netzwerks sowohl die einzelnen Teilnehmer als auch das Netzwerk als Ganzes.
- ✓ Netzwerkentwicklung ist ein Lernprozess für alle Beteiligten.

7 Literatur

- Anlanger, R. (2002): Factbook Cluster in Österreich. Definitionen, empirische Untersuchungen, Erfolgsfaktoren, Fallbeispiele. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter: Wien.
- Astley, W.G., Fombrun, C.J. (1983) Collective strategy: Social ecology of organizational environments, in: *Academy of Management Review* 8/1983, 576-587.
- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Suhrkamp: Frankfurt a.M.
- Balling, R. (1998): *Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Europäische Hochschulschriften Bd. 2099, 2. Aufl. Peter Lang: Frankfurt a.M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.
- Bauer, H. (2001): *Unternehmensportale. Geschäftsmodelle, Design, Technologien*. Galileo Business: Bonn.
- Bauer, S. (2000): *Das Netz als Symbol und Metapher der Informationskultur*. Vorlesung im Rahmen der Informatica Feminale an der Universität Bremen. Bremen
- Baumfeld, L. (2002): *Aufbau eines Netzwerkes*. Unveröff. Manuskript. Wien.
- Baumfeld, L. (2002): *Die Merkmale von Netzwerken und deren Entwicklungsdynamik*. Unveröff. Manuskript. Wien.
- Baumfeld, L., Hummelbrunner, R., Lukesch, R. (2002): *Systemische Instrumente in der Regionalentwicklung*. ÖAR Regionalberatung GesmbH. Wien.
- Bergmann, U. (2002): *Start frei zur Kooperation. Wie Sie die richtigen Geschäftspartner finden und erfolgreich zusammenarbeiten*.
- Boekholt, P., Thuriaux, B. (1999): *Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices in International Perspective*, in: OECD (Ed.): *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris.
- Boos, F., Exner, A., Heitger, B. (1992): *Soziale Netzwerke sind anders*, in: *Organisationsentwicklung* 11/1992.
- Böheim, M. (1999): *Marktchancen für die österreichische Industrie*. Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Wien.
- Bratl, H. (1996): *Regionen als wirtschaftliche Entwicklungssysteme*. Band 1. Invent Institut für regionale Innovationen. Wien.
- Bratl, H., Eder, W., Scheer, G., Tripl, M. (1997): *Clusterentwicklung als neues Instrument der Struktur- und Regionalpolitik*. Wien: Invent – Institut für regionale Innovationen.
- Bratl, H., Miglbauer, E., Tripl, M. (2001): *Austria-Wellbeing Destination of Europe*. Prefeasibility Study im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Wien.
- Bratl, H., Tripl, M. (2001): *Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften. Überprüfung der Leistungsfähigkeit der neueren Systemtheorie am Beispiel der Industrieregion Obersteiermark*. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes. Wien.
- Breidenbach, J., Zukrigl, I. (2000): *Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt*. Kunstmann: München.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW 2001): *Aktionsprogramm Biologische Landwirtschaft des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft für die Jahre 2001 und 2002*. Wien.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW 2001): *Gemeinschaftsinitiative LEADER+ : Programmplanungsdokument Österreich, Strukturfondsperiode 2000 – 2006 (Schlussfassung)*. Wien.

- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT 1998): Delphi Report Austria. Wien.
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter, Teil 1. Leske + Budrich: Opladen.
- Clement, W. (1994): Cluster und ihre industriepolitischen Konsequenzen in Österreich. IWI-Arbeitsheft 5. Wien.
- Clement, W., Schröck, T., Farar, D., Maurer, C., Preissl, M., Roediger-Schluga, T., Seubert, P. (1998): Bioenergie-Cluster Österreich. Schriftenreihe des BMUJF Band 39/1998. Wien.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica* 4/1937, 386-405.
- Cooke, P., Boekholt, P., Tödtling, F. (2000): The Governance of Innovation in Europe. Regional Perspectives on Global Competitiveness. Pinter: London, New York.
- Cooke, P., Morgan, K. (1998): The Associational Economy. Oxford University Press: Oxford.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus: Frankfurt a.M.
- Dybe, G., Kujath, H.-J. (2000): Hoffnungsträger Wirtschaftscluster. Unternehmensnetzwerke und regionale Innovationssysteme: Das Beispiel der deutschen Schienenfahrzeugindustrie. Berlin: ed. sigma.
- Eder, W., Scheer, G. (1999): Clusterentwicklung in Österreich. ÖAR Regionalberatung GesmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr. Wien.
- Eder, W., Scheer, G., Teisinger, A. (2000): Netzwerk Holz Niederösterreich. ÖAR Regionalberatung GesmbH: Endbericht Sondierungsprojekt im Auftrag der Eco Plus GesmbH. Wien.
- Endres, E. (2001): Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken, in: Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Gabler: Wiesbaden, 103-119.
- Europäische Kommission GD XVI, Industriellenvereinigung Steiermark (o.J.): Die Entwicklung eines Clusters – Ein Praxisführer. Graz.
- European Commission, Enterprise DG (2002): Regional Clusters in Europe. Observatory of European SMEs 2002 / No. 3. Bruxelles.
- Fleisch, E. (2001): Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der „Networked economy“. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Fleisch, E. (2001): Von der Vernetzung von Unternehmen zur Vernetzung von Dingen. M-Lab Working Paper No. 9. St. Gallen.
- Fleisch, E., Schwarz, M. (2002): Seminarprotokoll „Netzwerke und Netzwerkfähigkeit“, 18. - 20.9.2002 in Bezau, Managementcenter Vorarlberg.
- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 4. Auflage. Rowohlt: Reinbek.
- Froschauer, U., Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. WUV-Universitätsverlag: Wien.
- Fröhlich, G. (1996): Netz-Euphorien. Zur Kritik digitaler und sozialer Netz(werk)metaphern, in: Schramm, A. (Hg.): Philosophie in Österreich. Hölder-Pichler-Tempsky: Wien, 292-306.
- Gigler, H., Payer, H., Plicka, P., Scheer, G. (2002): Potenzialanalyse zu einem Wellbeing Cluster Niederösterreich. ÖAR Regionalberatung GesmbH: Endbericht Sondierungsprojekt im Auftrag der Eco Plus GesmbH. Wien.
- Glasl, F., Lievegoed, B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokraten zu schlanken Unternehmen werden. Freies Geistesleben: Stuttgart.
- Graf-Götz, F., Glatz, H. (2001): Organisation gestalten: Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement. Beltz: Weinheim und Basel.

- Grossmann, R., Scala, K. (1994): Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Juventa: Weinheim, München.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1995): Wettlauf um die Zukunft. Wirtschaftsverlag Ueberreuter: Wien.
- Heimerl-Wagner, P., Simsa, R. (2001): Grenzen ziehen und sich öffnen – und das auch noch gleichzeitig? Kooperationen und Netzwerke von NPO's, in: Simsa, R. (Hg.): Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Schäffer-Poeschl: Stuttgart, 187-202.
- Heinecke, H.J. (1997): Netzwerke – Chancen und Risiken von Unternehmensbündnissen, in: *Hernsteiner* 2/97, 21-24.
- Heintel, P. (2002): Wozu vernetzen?, in: *umwelt & bildung* 3/2002, 13-15.
- Heller, T., Kloep, H.-A., Kopp, R. (2001): Der Umbau einer Handelsorganisation zur Netzwerkzentrale und der Kooperationsaufbau zwischen Energieversorgungsunternehmen: Zwei praktische Beispiele der Vernetzung, in: Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Gabler: Wiesbaden, 173-190.
- Hochreiter, G., Schöppl, H. (2002): Kooperation und Wettbewerb in Beraternetzwerken mit Open Space, in: Weber, S. (Hg.): Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Gabler: Wiesbaden, 71-77.
- Holzschlag, G., Kalcher, T., Krautzer, T., Piber, H., Soos, C. (1996): Sondierungs-Projekt Automobil-Cluster. Projektbericht. Trigon Entwicklungsberatung Gen.m.b.H. Graz.
- Horx, M. (1999): Die acht Sphären der Zukunft. Ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts. Signum: Wien, Hamburg.
- Howaldt, J., Klatt, R., Kleinsimlinghaus, K. (2002): Gestaltungsaufgaben und Probleme des Wissensmanagements in Netzwerken – Ergebnisse der Expertenbefragungen. Cross Company Knowledge Management (crosscomp.de) – Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund.
- Howaldt, J., Kopp, R., Martens, H. (2001): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Thematische Einführung, in: Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Gabler: Wiesbaden, 3-20.
- Huemer, B., Schober, M. (2001): VW-Audi-Zukunftswerkstätten, in: *TRIGON Themen* 3/01, 6-8.
- Hutschenreiter, G. (1994): Cluster innovativer Aktivitäten in der österreichischen Industrie. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Wien.
- Industriewissenschaftliches Institut (IWI 2000): Zwischenbilanz und Perspektiven der Clusterbildung in Österreich. IWI-Arbeitsheft 54. Wien.
- Invent (1999): Tagungsunterlagen Innovationsworkshop „Der Faktor K – Koordination und Kooperation in der Entwicklung regionaler Wirtschaften“, 23.-24.6.1999 in Wien.
- Invent (2001): Tagungsunterlagen Innovationsworkshop „Clusterpraxis: Wissen aus der Praxis für die Praxis“, 23.-24.1.2001 in Wien.
- Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M. (2001): Transformationsmanagement – Organisationen von Innen verändern. Springer: Wien, New York.
- Jansen, D. (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse: Leske + Budrich: Opladen.
- Jansen, D. (2001): Einführung in die Organisationssoziologie. Vorlesung 10: Neue Institutionelle Ökonomie und Netzwerke. WS 2001/02. DHV Speyer.
- Jänicke, M. (1986): Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft. Piper: München, Zürich.
- Kanter, M.R. (1995): Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, in: *Harvard Business Manager* 2/1995, 33-43.
- Kappelhoff, P. (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, in: Sydow, J., Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Prak-

tiken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 25-57.

Kenis, P., Schneider, V. (1996): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt a.M., New York: Campus.

Köhler, J. (1998): Fallstudie Intranets, in: Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius: Stuttgart, 327-352.

Königswieser, R., Exner, A. (1999): Systemische Intervention: Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett-Cotta: Stuttgart.

Königswieser, R., Keil, M. (Hg. 2000): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Klett-Cotta: Stuttgart.

Krück, C.P. (1998). Wissensarbeit in Unternehmenskooperationen: Das Beispiel der Halbleiterindustrie, in: Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius: Stuttgart, 305-326.

Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Campus: Frankfurt a.M.

Land Salzburg (1998): Wirtschaftsleitbild – Leitlinien für eine aktive Wirtschaftspolitik und Umsetzungsprogramm. Schriftenreihe des Landespressebüro Sonderpublikationen Nr. 146. Salzburg.

Leih, H. (1997): Beraternetzwerke – wozu?, in: Hernsteiner 2/97, 26-27.

Leonard, D. (1995): Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Source of Innovation. Harvard Business School Press: Boston.

Liebhart, U. (1997): Netzwerke – eine organisationale Herausforderung?, in: Hernsteiner 2/97, 9-13.

Lipp, U., Will, H. (2001): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.

Lobnig, H. (2000): Netzwerke – was Sie wirklich investieren sollten!, in: Hernsteiner 4/2000.

Loose, A. (2001): Kooperationsverbünde und Unternehmensnetzwerke im Bau- und Ausbauhandwerk – Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen?, in: Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Gabler: Wiesbaden, 143-158.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp: Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (2000): Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Lucius & Lucius – UTB: Stuttgart.

Lukesch, R. (2000): Navigieren am Rande des Chaos: Regionalentwicklung systemisch, in: Forum Raumplanung, Heft 1/2000, 12-21.

Maitz M. (2001): Cluster – eine Organisationsform mit Zukunft?, in: IndustrieForum 2001. Wien.

Marshall, A. (1920): Principles of Economics. 8.Aufl. MacMillan Press: London.

Mayntz, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: Héritier, A. (Hg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen, 39-56.

McKinsey & Company (2002): Cluster. McK Wissen 01/2002. brand eins: Hamburg.

Merkel, A. (2002): Ziele, Chancen und Risiken beim Aufbau von Clusterinitiativen am Beispiel des Clusterlandes Oberösterreich. Vortrag zur Kick-Off-Veranstaltung des Wellbeing-Cluster Niederösterreich am 8.11.2002 in Wiener Neustadt.

Messner, D. (1995): Die Netzwerkgesellschaft - Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. Weltforum Verlag: Köln.

Meuser, M., Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Garz, D., Kraimer, K. (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag: Opladen, 441-471.

Miglauer, E., Payer, H., Bratl, H. (2001): Biolebensmittel-Cluster Austria. Clusterentwicklungsprojekt

- zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Biolebensmittel-Produktion. ARGE Invent GmbH und Culinar-Institut. Wien.
- Mingers, S. (1998): Systemische Beratungsunternehmen, in: Willke, H. (Hg.): Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius: Stuttgart, 126-151.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Ueberreuter: Wien.
- Müller, C., Radeschnig, P. (2002): Vier Organisationen, drei Länder, zwei Tage und ein Open Space, in: Maleh, C. (Hg.): Open Space in der Praxis. Erfahrungsberichte: Highlights und Möglichkeiten. Beltz: Weinheim, Basel.
- O'Connor, J., McDermott, I. (1998): Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen und nutzen. VAK Verlags GmbH: Kirchzarten bei Freiburg.
- Ohler, F., Gamsjäger, C., Mahlich, J. (2001): Evaluierung oberösterreichischer Clusterinitiativen. Kurzfassung. Technopolis GesmbH im Auftrag des Amtes der OÖ. Landesregierung, Abteilung Gewerbe. Wien.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK 2002): Ex-post-Evaluierung der Ziel 5b- und LEADER II-Programme 1995-1999 in Österreich. Band II – LEADER II. Wien.
- Pannwitz, M.M. (2001): Wenn das Pferd vom Schwanz aufgezäumt wird oder: Die mühsame Suche nach dem Vorderteil, in: OrganisationsEntwicklung 4/01, 66-69.
- Pappi, F.U. (Hg. 1987): Methoden der Netzwerkanalyse. Oldenbourg: München.
- Payer, H. (2000): Systemische Evaluierung regionalpolitischer Instrumente. Fallstudie: Ökologischer Kreislauf Moorbad Harbach. Projektarbeit MAS-Universitätslehrgang Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung. Wien.
- Payer (2001): Fertiliser Production in Austria, in: Binder, M., Jänicke, M., Petschow, U. (Eds.): Green Industrial Restructuring. International Case Studies and Theoretical Implications. Springer: Berlin et al.
- Peneder, M. (1994): Clusteranalyse und sektorale Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Industrie. tip-Studie. Wien.
- Peneder, M. (1997): Creating a Coherent Design for Cluster Analysis and Related Policies. The Austrian „tip“ Experience. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Wien.
- Peneder, M. (1998): Evolutionäre Ökonomie und Clusterbildung. Dargestellt am Beispiel Multimedia, in: Wirtschaftspolitische Blätter 2-3/1998, 160-167.
- Pfohl, H.-C., Buse, H.P. (1999): Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen, in: Engelhard, J., Sinz, E.J. (Hg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Gabler: Wiesbaden, 269-300.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Gabler: Wiesbaden.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1998): Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions, in: On Competition. Harvard Business School Press: Boston, 197-288.
- Porter, M.E. (2002): Mehr Kunst als Wissenschaft, Interview in: McK Wissen 01/2002, 20-25.
- Powell, W.W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behaviour 12/1990, 295-336.
- Pöchlhacker, G. (2001): Die wichtigsten Funktionen und Aufgaben von ClustermanagerInnen am Beispiel des Automobilclusters Oberösterreich und am Dieselcluster Österreich, in: Invent (Hg.): Tagungsunterlagen Innovationsworkshop „Clusterpraxis: Wissen aus der Praxis für die Praxis“, 23.-24.1.2001 in Wien.

- Reiß, M. (2000): Unternehmertum in Netzwerken, in: Reiß, M. (Hg.): Netzwerk-Unternehmer: Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU. Vahlen: München, 1-38.
- Reiß, M. (2000): Hamburger Facility Management AG. Kooperative Vernetzung im Handwerk, in: Reiß, M. (Hg.): Netzwerk-Unternehmer: Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU. Vahlen: München, 247-260.
- Ritter, T., Gemünden, H.G. (1999): Wettbewerbsvorteile im Innovationsprozess durch Netzwerk-Kompetenz: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Engelhard, J., Sinz, E.J. (Hg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Gabler: Wiesbaden, 385-410.
- Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Scharpf, R.W. (1996): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen, in: Kenis, P., Schneider, V. (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Campus: Frankfurt a.M., New York, 497-534.
- Schäfer, C., Terhalle, J. (2002): Unternehmenskooperation im regionalen Netzwerk: Wirtschaftstag Zollernalb mit RTSC, in: Weber, S. (Hg.): Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Gabler: Wiesbaden, 209-220.
- Scheer, G. (2002): Ergebnisse der Potenzialanalyse zum Wellbeing Cluster Niederösterreich. Vortrag zur Kick-Off-Veranstaltung des Wellbeing-Cluster Niederösterreich am 8.11.2002 in Wiener Neustadt.
- Schibany, A. (1998): Co-Operative Behaviour of Innovative Firms in Austria. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Wien.
- Schöppe, Schwarzenbart (1999): Von der lernenden Organisation zum lernenden Netzwerk, in: Gabler's Magazin 13/1999, 14-17.
- Schreyögg, G. (1998): Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozeß, in: OrganisationsEntwicklung 4/1998, 32-43.
- Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler: Wiesbaden.
- Selvini-Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., Prata, G. (1981): Paradoxon und Gegenparadoxon. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Senge, P. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation. Doubleday: New York.
- Senge, P.M. (1999): The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. Doubleday: New York.
- Sprenger, R.K. (2002): Vertrauen führt, in: managerSeminare 9/2002, 24-31.
- Stalder, U. (2001): Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen. Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme. Bern: Geographica Bernensia.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Gabler: Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen Gabler: Wiesbaden, 279-305.
- Sydow, J. (2001): Management von Unternehmensnetzwerken – Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung?, in: Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Gabler: Wiesbaden, 79-101.
- Sydow, J., Windeler, A. (Hg. 1994): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, J., Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen, in: Sydow, J., Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 1-24.

- Staber, U. (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen, in: Sydow, J., Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 58-87.
- Tacke, V. (2000): Netzwerk und Adresse, in: Soziale Systeme 6, Heft 1/2000, 291-320.
- TecNetCluster Holz Niederösterreich, Eco Plus Niederösterreichische Regionale Entwicklungsagentur GesmbH (Hg. o.J.): Der Holzcluster Niederösterreich schlägt Brücken. St.Pölten.
- Teubner, G. (1996): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Kenis, P., Schneider, V. (1996): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt a.M., New York: Campus, 535-561.
- Tichy, G. (1997): Cluster-Konzepte: Ihre Bedeutung für die österreichische Wirtschafts- und Technologiepolitik, in: Wirtschaftspolitische Blätter 3-4/1997, 249-256.
- Vester, F. (2000): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. DVA: Stuttgart.
- Wallner, H.P. (1999): Netzwerke und Kooperationen. Ein Informations- und Arbeitsheft für UnternehmerInnen. STENUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen GesmbH. Graz.
- Weber, S. (2002): Vernetzung als Prozess entwerfen mit Grossgruppenverfahren, in: Organisations-Entwicklung 2/2002, 60-73.
- Weber, S. (Hg. 2002): Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Gabler: Wiesbaden.
- Weick, K.E. (1998): Der Prozess des Organisierens. 2. Aufl., Suhrkamp: Frankfurt a.M.
- Weiss, A. (1994): Österreich als Standort international kompetitiver Cluster. IWI-Studien Band XIII. Wien.
- Weissenberger-Eibl, M.A. (2000): Kooperation über Wissensplattformen, in: Wissensmanagement 1/2000, 14-18.
- Wilkesman, U. (2000): Lernen in interorganisationalen Netzwerken, in: Widmaier, U. (Hg.): Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren. Frankfurt a.M., 479-494.
- Williamson, O.E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics Vol.22, 233-261.
- Willke, H. (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart, Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart, Jena: Gustav Fischer Verlag.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius: Stuttgart.
- Wimmer, R., Nagel, R. (2000): Der strategische Managementprozeß: Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen, in: OrganisationsEntwicklung 1/2000, 4-19.
- Wottawa, H., Thierau, W. (1998): Lehrbuch Evaluation. Huber: Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.
- Zepke, G., Harringer, R., Obereder, W., Goldhahn, G. (2002): Vertrauensbildende Maßnahmen für die virtuelle Kooperation, in: Personalführung 2/02, 32-36.