

Regional Development Tool-Box: Leitfaden zur Unterstützung von Geschäftsideen durch regionale Vernetzung

Lang, Richard

Published: 01/01/2008

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Lang, R. (2008). *Regional Development Tool-Box: Leitfaden zur Unterstützung von Geschäftsideen durch regionale Vernetzung*. WU Vienna University of Economics and Business. Research Reports / RICC No. 5



GENIUS wird aus
Mitteln des EU-
Regionalfonds
gefördert



Regional Development Tool-Box: Leitfaden zur Unterstützung von Geschäftsideen durch regionale Vernetzung

Mag. Richard Lang

Ri CC – research report 2008/05



Impressum:

Forschungsinstitut für
Kooperationen und Genossenschaften (RiCC)
Wirtschaftsuniversität Wien,
Augasse 2-6, 1090 Wien
Tel.: +43/1/31336-4332
Fax.: +43/1/31336-780
eMail: ricc@wu-wien.ac.at
<http://www.wu-wien.ac.at/ricc/>

Institutsvorstand: a.Univ.Prof. Dr. Dietmar Rößl

Projektkoordination: Mag. Richard Lang
Autor: Mag. Richard Lang

Projektfinanzierung:
NÖ Gründungsinitiative GENIUS,
gefördert aus Mitteln des Europäischen Fonds
für regionale Entwicklung



Inhaltsverzeichnis

I. EXECUTIVE SUMMARY	2
II. EINLEITUNG.....	4
III. VERNETZUNGEN – GRÜNDUNGEN – REGIONALE WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG.....	5
1. <i>Entrepreneurshipforschung</i>	5
2. <i>Regionalökonomie</i>	6
3. <i>Die resultierenden Forschungsfragen</i>	8
IV. HERAUSFORDERUNGEN DER VERNETZUNG REGIONALER AKTEURE	9
1. <i>Begrenzte Kapazitäten und fehlendes Kooperations-Know-how der Promotoren</i>	9
2. <i>Misstrauen und das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Lebenswelten</i>	10
3. <i>„Kirchturmdenken“ und übertriebenes Unabhängigkeitsstreben</i>	11
4. <i>Interessenspolitisch motivierte Interventionen</i>	12
5. <i>Vernetzungsprojekte finden in der Initiierungsphase keine Unterstützung</i>	13
6. <i>Resümee</i>	13
V. UNTERSTÜTZUNG VON VERNETZUNGSPROZESSEN.....	15
A. NETZWERKENTWICKLUNG UND UNTERSTÜTZUNGSEBENEN	15
B. UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN	
FÜR GESCHÄFTSMODELLE DURCH REGIONALE VERNETZUNGEN (EBENE 1)	18
1. <i>Aufbau regionaler Berater-Pools</i>	18
2. <i>Zusammenarbeit mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen</i>	20
3. <i>Bewusstseinsbildung in der Region</i>	21
4. <i>Rolle der Gemeinde in Vernetzungsprozessen</i>	21
C. INITIIERUNGSPHASE (EBENE 2)	23
1. <i>Aktivierung von Promotoren</i>	23
2. <i>Pre-feasibility von Geschäftsideen</i>	24
3. <i>Partnersuche</i>	25
4. <i>Initialveranstaltung</i>	26
D. ENTWICKLUNGSPHASE (EBENE 3).....	28
1. <i>Organisationsentwicklung</i>	28
2. <i>Erarbeitung von Geschäftsmodellen</i>	28
3. <i>Erarbeitung der Qualitätssicherungsmodelle</i>	29
4. <i>Marktauftritt</i>	30
5. <i>Fallbeispiel „Die Bezirksmeister“</i>	30
VI. QUELLENVERZEICHNIS.....	32

I. EXECUTIVE SUMMARY

- Regionale Vernetzung stellt eine erfolgskritische Rahmenbedingung für Unternehmensgründungen dar.
- Im Prozess der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsideen, erhält der Gründer durch regionale Vernetzung den Zugang zu notwendigen Ressourcen, Informationen und Fähigkeiten.
- Bei (zukünftigen) Unternehmern gilt es daher ein Bewusstsein für die Bedeutung von Kooperationen mit unterschiedlichsten Akteursgruppen in der Region zu schaffen, d.h. Vernetzung nicht als Einschränkung des Handlungsspielraums zu empfinden, übertriebenes Unabhängigkeitsdenken abzubauen, und die Innovationskraft von regionaler Vernetzung zu internalisieren.
- Unternehmer greifen bei der Entwicklung von Geschäftsideen oft zuerst auf ihr persönliches Netzwerk in der Region zurück. Der Berater sollte den Unternehmer unterstützen, in einem strukturierten Prozess, strategisch ausgerichtete Netzwerkbeziehungen zu regionalen Institutionen und Unternehmern aufzubauen. Nur auf diese Weise kann es gelingen, Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile für ein Gründungsprojekt zu generieren und nachhaltig zu sichern.
- Um die positiven Effekte regionaler Vernetzung für Gründungsprojekte optimal ausschöpfen zu können, bedarf es einer kompetenten und vernetzten Institutionenlandschaft in der Region (Berater, Verwaltungseinrichtungen, Interessensvertretungen, Kapitalgeber etc.). Dazu sollten Bildungs- und Forschungseinrichtungen aber auch Gemeinden verstärkt in regionale Vernetzungsprozesse integriert werden, um die dort vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen für die Entwicklung von innovativen Geschäftsideen nutzbar zu machen. Institutionelle Netzwerkpartner eines Gründers sollten für die besonderen Herausforderungen von regionalen Vernetzungsprozessen sensibilisiert werden.
- Regionale Vernetzung kann im Besonderen bei der Bewältigung folgender Schritte im Gründungsprozess helfen: Aktivierung von Unternehmern, Ideengenerierung, Pre-feasibility einer Geschäftsidee, Suche nach Geschäfts- und Kooperationspartnern, Unterstützung der Vernetzungsgruppe, Entwicklung und Verfeinerung von Geschäftsmodellen
- Vernetzungsaktivitäten sind grundsätzlich als Stimulierungsmaßnahmen für die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsideen zu sehen, und müssen daher nicht unmittelbar zur Gründung eines Unternehmens führen. Entscheidend dafür ist letzten Endes immer noch die Aktivität der Unternehmerperson.
- Die Projektergebnisse zeigen, dass ein wesentliches Element einer nachhaltigen Gründerinitiative auf der – oft nicht so leicht quantifizierbaren – Aktivierung von Vernetzungen in einer Region, als Stimulierungsmaßnahme für zukünftige Gründungen, liegen sollte.

- Obwohl einige Parameter der regionalen Vernetzung geklärt sind, ist nach wie vor offen, warum in verschiedenen Regionen eine sehr unterschiedliche „Vernetzungsdichte“ aufweisen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

II. EINLEITUNG

Ziel der Genius-Initiative 2006-2008 war die Aktivierung von Gründerpotentialen bzw. die Verbesserung des Gründungsklimas in Niederösterreich. Das vom RiCC durchgeführte Projekt mit dem Titel „*Regionalentwicklung durch Vernetzung*“ befasste sich folgerichtig mit der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen und thematisierte dabei im Besonderen den Faktor „*regionale Vernetzung*“, dessen Bedeutung für Unternehmensgründungen im Folgenden aufgezeigt wird.

Das Projekt umfasste 2 Aktions-Ebenen:

- Einerseits wurden Gründerpotentiale in der Zielregion „Schneebergland“ durch die Initiierung und Weiterentwicklung von regionalen Vernetzungen aktiviert.
- Andererseits wurden die Erfahrungen aus diesen Vernetzungsaktivitäten dokumentiert, verdichtet und im vorliegenden Handbuch mit dem Titel „*Regional Development Tool-Box (RTB)*“ anwendungsorientiert, für Multiplikatoren der Regional- und Wirtschaftsentwicklung, aufbereitet.

Die empirische Grundlage der RTB bilden somit die zwischen November 2006 und Dezember 2007 vom RiCC im „Schneebergland“ begleiteten Vernetzungsgruppen. Die Ergebnisse wurden auf Basis von teilnehmenden Beobachtungen (16 Workshops in 8 Initiativgruppen), von acht qualitativen Leitfadenterviews mit zentralen Akteuren dieser Vernetzungen, sowie 4 Gesprächsprotokolle zu den Multiplikatorenworkshops generiert.¹

Dieser Leitfaden stellt eine Handlungsanleitung zur Initiierung und Begleitung von regionalen Vernetzungsprozessen dar, um die Entwicklung innovativer Geschäftsideen zu unterstützen. Er ist grundsätzlich losgelöst von konkreten regionalen Strukturen und Konstellationen, enthält aber, sofern es notwendig ist, Anmerkungen zur Reichweite der Handlungsempfehlungen. Zur Verdeutlichung der Ausführungen wird immer wieder auf die Erfahrungen mit Vernetzungsprozessen der Projektpartner aus dem „Schneebergland“ zurückgegriffen.

Inhaltlich besteht die RTB aus folgenden Teilen:

- In Kapitel III wird das Thema „regionale Vernetzung“ in der Entrepreneurship- und Gründungsforschung sowie in der Regionalwissenschaft verortet. Dabei wird die Relevanz der Vernetzung für Gründerinitiativen verdeutlicht.
- In Kapitel IV werden konkrete Herausforderungen der Vernetzung regionaler Akteure beschrieben und der dabei entstehende Handlungsbedarf aufgezeigt.
- Kapitel V befasst sich mit dem Aufbau und Management von Vernetzungsprozessen. Es wird gezeigt, wie regionale Vernetzungsprozesse idealtypisch ablaufen und welche Unterstützungsleistungen sie benötigen, um Geschäftsideen hervorzubringen und auch umsetzen zu können.

¹ Allen Projektpartnern sei an dieser Stelle für ihre Auskunftsbereitschaft gedankt.

III. VERNETZUNGEN – GRÜNDUNGEN – REGIONALE WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

Der dem Projekt als Arbeitshypothese zugrunde gelegte positive Zusammenhang zwischen regionaler Vernetzung, regionalem Gründungsgeschehen sowie in weiterer Folge regionaler Wirtschaftsentwicklung lässt sich mit Hilfe einer Reihe wissenschaftlicher Konzepte untermauern.

1. Entrepreneurshipforschung

- *Soziologische Forschungsansätze* zum Thema Entrepreneurship betonen, dass unternehmerisches Handeln immer in einem sozialen Kontext stattfindet.² Die Person des Gründers und ihr Handeln können damit nicht unabhängig von der Unternehmensumwelt und den vorhandenen Netzwerkstrukturen betrachtet werden. Neben der Persönlichkeit des Unternehmers nimmt die Umwelt Einfluss auf Gründungsmotive, Gründungsstrategien und Gründungserfolg.³
- *Netzwerktheoretische Ansätze* der Entrepreneurshipforschung haben den Zusammenhang zwischen Unternehmensumwelt und Gründungserfolg näher analysiert. Es zeigt sich, dass speziell in der Vorgründungs-⁴ und Gründungsphase von Kleinbetrieben einerseits die Nutzung sozialer Strukturen und andererseits die Vernetzung mit gründungsrelevanten Institutionen in der Region erfolgsrelevant sind.⁵ Diese Netzwerkbeziehungen ermöglichen es der Gründerperson „Ressourcen zu aktivieren und damit den individuellen Spielraum bei der Umsetzung unternehmerischer Handlungen zu erweitern“.⁶ Die folgende Grafik veranschaulicht das Spektrum persönlicher und unternehmerischer Netzwerkbeziehungen eines Gründers.⁷

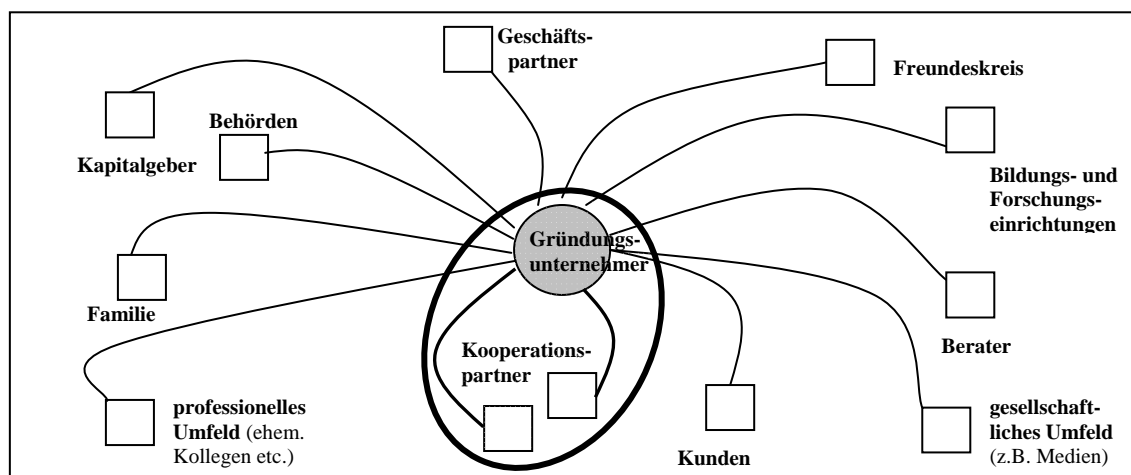


Abb. 1: Netzwerk des Unternehmensgründers (in Anlehnung an Pechlaner/Hammann 2008: 412)

² Vgl. Granovetter 1985

³ Vgl. Frese 1998

⁴ Pechlaner/Hammann (2008) sprechen auch von der Phase der Ideenentwicklung im Gründungsprozess.

⁵ Vgl. Hering/Vincenti 2005, Etter 2003, Burt 2000

⁶ Vgl. Mücke/Rami 2007: 141

⁷ Art und Intensität der Beziehungen zu Netzwerkpartnern variieren im Laufe des Gründungsprozesses.

Zu den erfolgsrelevanten Ressourcen, die Unternehmer aus regionalen Netzwerken beziehen können, zählen u.a. professionelle und kostengünstige Beratung, Informationen über nicht abgedeckte Marktnischen und Strategien der Konkurrenz, mögliche Finanzierungsquellen, betriebliches Know-how, Kontakte zu potentiellen Geschäftspartnern und Kunden, und nicht zuletzt auch persönlicher Zuspruch bzw. emotionaler Rückhalt.⁸

Die Netzwerkbeziehungen, auf die der Gründer zurückgreift, haben unterschiedliche Intensitäten. Von mehr oder weniger losen sich je nach Gründungsphase auch ändernden Unterstützungsbeziehungen (= Unterstützungsnetzwerk) bis zu Beziehungen, die gegebenenfalls durch das Geschäftsmodell vorgesehen sind, und die für die Umsetzung des Geschäftsmodells daher erforderlich sind (= Realisierungsnetzwerk). So ist die Gründung touristischer Attraktionen (z.B. Erlebnispark) von vornherein auf die Etablierung einer Realisierungsnetzwerkes angelegt (Grundeigentümer, Transportunternehmer, Gastronomie, etc.), wobei die potentielle Netzwerkpartner sowohl aus der Region als auch von außen kommen können. Sofern sie aus der Region stammen, können sie i.d.R. auf vorhandene Beziehungen und Vorerfahrungen aufbauen.

2. Regionalökonomie

Auch regionalwissenschaftliche Forschungsansätze beschäftigen sich mit dem Phänomen Vernetzung und stellen es in einen breiteren wirtschaftlichen Zusammenhang:

- Der *Ansatz der kreativen Milieus* sieht in regionalen Netzwerken eine wichtige Quelle für unternehmerische Kreativität und Innovation. Sie resultiert aus der Zusammenführung verschiedener, bisher unverbundener Aktivitäten in einer Region. Voraussetzung ist allerdings, dass die Akteure ein gewisses Maß an Kompatibilität hinsichtlich ihrer räumlichen und sozialen Nähe (gemeinsame Werte, Erfahrungen, Handlungsweisen etc.) aufweisen.⁹
- Beim *Ansatz der Industriedistrikte* resultieren die Entwicklungsvorteile regionaler Netzwerke wiederum aus der räumlichen Konzentration branchengleicher oder verwandter Betriebe bzw. Akteure. Geteilte soziokulturelle Ressourcen der beteiligten Akteure dienen auch hier der Unsicherheitsreduktion im regionalen Netzwerk, wodurch Lern- und Innovationsprozesse gefördert werden.¹⁰
- *Ansätze der endogenen Regionalentwicklung* sehen in einem hohen Vernetzungsgrad und der kooperativen Einbindung unterschiedlichster regionaler Akteure die zentrale Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Eine „lernende Region“ zeichnet sich dabei durch diverse Plattformen und Netzwerke aus, in denen Wissenstransfer zwischen Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen usw. stattfindet, welche die Innovationsfähigkeit der Akteure und Institutionen in einer Region verbessert.¹¹

⁸ Vgl. u.a. Aulinger 2005, Etter 2003, Blundel/Smith 2001, Burt 2000

⁹ Vgl. Maillat 1998, Fromhold-Eisebith 1996, Camagni 1991

¹⁰ Vgl. Maskell/Malmberg 1999, Porter 1998, Becattini 1990, Priore/Sabel 1984

¹¹ Vgl. u.a. Scheff 1999

Als Fazit lässt sich festhalten, dass für die Entwicklung und Umsetzung Geschäftsideen der Ausgestaltung des regionalen Unternehmensumfeldes eine wesentliche Bedeutung zukommt. Ein „innovationsfreundliches“ Umfeld zeichnet sich insbesondere durch eine vernetzte Akteurslandschaft aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung, sowie Forschung und Bildung aus. Soziale, professionelle und unternehmerische Netzwerkbeziehungen erleichtern der Unternehmerperson den Zugang zu erfolgsrelevanten Informationen und Ressourcen. Dieses „kreative Milieu“ stellt den Nährboden dar, auf dem Unternehmensgründungen entstehen.

Unter Rückgriff auf die relevante Literatur zum Themenkomplex „Gründung und Vernetzung“ soll diesem Handbuch folgende Definition von *Vernetzung* zugrunde gelegt werden:

Eine *regionale Vernetzung* bezeichnet das Beziehungsnetzwerk einer Unternehmerperson bzw. einer Gruppe von Unternehmern (= Promotoren einer Geschäftsidee) zu Personen und Organisationen aus den Bereichen Wirtschaft (z.B. Geschäftspartner, Interessensvertretungen, Unternehmensberatung, Kooperationspartner), Forschung und Bildung (z.B. Universitäten, Fachhochschulen) sowie Politik und Verwaltung (z.B. Gemeinden). Diese Vernetzung ermöglicht die Entwicklung, Abstimmung und Umsetzung einer Geschäftsidee (z.B. in Form einer Unternehmensgründung).¹²

Auch die vom RiCC im „Schneebergland“ durchgeführten empirischen Erhebungen zeigen, dass dortige Unternehmer durch die Teilnahme an Vernetzungen Informationen und Ressourcen für die Entwicklung neuer Geschäftsideen beziehen:

„Ich bin bei diesem Jungmalerverein, wir sind so eine Gruppe, wir sind alle in die HTL in B. gegangen. Wir setzen uns einmal im Monat zusammen, dann diskutieren wir 3-4 Stunden was passiert, was nicht passiert, was gut ist, was schlecht ist [...] du triffst dich und sammelst Erfahrung. Ich hab ein Netzwerk, über ganz Mitteleuropa. In dieser Maler-HTL da waren alle deutschsprachigen Leute dort, Schweizer, Südtiroler, Holländer, Deutsche [...]“ (Interview A).

Innovation kann also durch den organisierten Erfahrungsaustausch unter Absolventen einer Schule vorangetrieben werden. Das Beispiel eines anderen Jungunternehmers aus dem Lebensmittelbereich zeigt, dass solche Alumni-Netzwerke nicht nur über Regionen sondern auch Branchen hinweg strukturiert sein können, was das Innovationspotential für die Beteiligten noch erweitern kann.

„Ich hab die HTL in H. gemacht, wir sind unheimlich viel, wir treffen uns 4-6 Mal im Jahr. Wir sind weit verstreut, weil es diese Schule nur einmal in Österreich gibt. Alle sind irgendwo im Lebensmittelbereich tätig. Da kann man sich dann umhören: ‚Du, wir haben jetzt das gemacht und das ist super gegangen‘und das kann ich dann auch probieren. Man schaut, was

¹² Der Begriff „regionale Vernetzung“ wird bewusst abgegrenzt von einem „Unternehmensnetzwerk“, da auch andere Akteursgruppen in der Region eine wichtige Rolle in Innovationsprozessen spielen. Andererseits unterscheidet er sich aufgrund einer geringeren Austauschintensität vom Begriff der „Kooperation“ – vgl. u.a. Sydow (1992). Kooperationen oder strategische Allianzen zwischen Unternehmern entwickeln sich oft im Laufe von Vernetzungsprozessen und helfen der Gründerperson externe Ressourcen zu sichern oder Geschäftsideen mit Partnern in der Region umzusetzen.

ist der aktuelle Trend, was ist momentan interessant, nie nur aus einer Quelle, sondern immer die Fühler in alle Richtungen ausstrecken“ (Interview B).

3. Die resultierenden Forschungsfragen

Die Erfahrungen des RiCC aus Vorprojekten zeigen allerdings auch, dass vorhandene Vernetzungspotentiale von den regionalen Akteuren oft nur ungenügend für die Entwicklung innovativer Geschäftsideen genutzt werden.¹³ Vor diesem Hintergrund galt es in der vorliegenden RTB folgende Fragestellungen zu erörtern:

- Wo liegen die besonderen Herausforderungen und Hindernisse von regionalen Vernetzungsprozessen?
- Wie können diese Schwierigkeiten überwunden und der Aufbau von Vernetzungen extern unterstützt werden, um so die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Geschäftsideen in der Region voranzutreiben?

¹³ Vgl. u.a. Rößl/Berger/Fink/Lang 2007

IV. HERAUSFORDERUNGEN DER VERNETZUNG REGIONALER AKTEURE

Vernetzung regionaler Akteure ist durch eine Reihe von Herausforderungen für die Beteiligten geprägt, welche aus ökonomischen, soziokulturellen oder auch politischen Problemkonstellationen resultieren können. Das Ausmaß der Wirkung dieser Faktoren ist allerdings je nach Fallkonstellation differenziert zu beurteilen. Im Folgenden sollen ausgewählte Problembereiche skizziert werden, wie sie typischerweise beim Netzwerkaufbau zu beobachten sind. (Die Ableitung dieser Schlussfolgerungen aus den teilnehmenden Beobachtungen, den activity-reports und den fokussierten Interviews wird nicht dargestellt – zur empirischen Basis dieser Ergebnisse muss auf den „Projektbericht – Regionalentwicklung durch Vernetzung“ verwiesen werden.)

1. Begrenzte Kapazitäten und fehlendes Kooperations-Know-how der Promotoren

Gerade noch wenig formalisierte Vernetzungsaktivitäten verlagern sich oft in die Freizeit der beteiligten Personen, da diese stark im beruflichen Tagesgeschäft verhaftet sind. Vernetzungstreffen finden oft abends statt, da es schwierig ist Termine über mehrere Stunden während des Tages bzw. am Wochenende abzuhalten. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung im Beruf bleibt daher wenig Zeit und Energie zur aktiven Teilnahme an einer Vernetzung:

„Ich hab halt eh 13-14 Stunden hinter mir und dann muss ich mich noch irgendwo 3 Stunden hinsetzen. Ich kann nicht mehr und ich will nicht mehr“ (Interview A).

Hinzu kommt, dass die besonders aktiven Akteure, also die Promotoren, in verschiedensten Vernetzungen einer Region (z.B. Sportvereinen, Gemeinderat, etc.) engagiert sind und daher bei ihnen die Überlastung doppelt schwer wiegt. Promotoren werden überdies auch von außen immer wieder neue Leitungsfunktionen aufgedrängt:

„Es sind in jeder Ortschaft eine Hand voll Leute aktiv, 20 Leute, die sind bei der Feuerwehr, Dorfgesangsverein, im Gemeinderat und die zerreißen sich, viele andere sind reine Konsumenten. Und bei jeder neuen Herausforderung, die daherkommt, greift die Gemeinde, der Tourismusverband automatisch auf die Aktiven zurück und die können schon fast nicht mehr“ (Interview C).

Neben den zeitlichen Kapazitäten fehlt den Unternehmern oft auch das nötige Fachwissen für den gezielten Aufbau bzw. das Prozessmanagement einer Vernetzung. Netzwerkentwicklung, kann je nach Zielsetzungen und Zusammensetzung der Gruppe ein mitunter äußerst komplexer Prozess sein. Es bedarf hier in vielen Fällen externer Strukturierungsleistungen, um Fortschritte zu erzielen.

Promotoren einer Vernetzungsgruppe brauchen zum Ausgleich der fehlenden fachlichen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen Unterstützung, um einen nachhaltigen Entwicklungsprozess ihrer Vernetzungsgruppe zu ermöglichen.

2. Misstrauen und das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Lebenswelten

Die Vernetzung regionaler Akteursgruppen mit unterschiedlichem soziokulturellem Hintergrund (Branchen, Gemeinden, Kleinregionen, Altersgruppen etc.) bringt enormes Potential für Wissenstransfer und Innovationen mit sich. Gleichzeitig scheitert der Vernetzungsaufbau aber oft an diesen unterschiedlichen Lebenswelten der Akteure, wenn jeweils der Einblick in die unternehmerische und private Sphäre des Gegenübers fehlt. Das Beispiel der Vernetzung von Unternehmern aus Landwirtschaft und Lebensmittelgewerbe zeigt, wie Missverständnisse und Misstrauen zwischen regionalen Akteursgruppen über Generationen weitergegeben werden und branchenübergreifende Vernetzungen daher immer noch belasten:

„Es sind zwei kritische Gruppen, Fleischhauer und Landwirte, die nicht unbedingt miteinander harmonieren. Es ist so viel geschummelt worden, dass das Vertrauen nicht unbedingt da ist. Die Bauern haben immer den Eindruck gehabt, die wollen mich über das Ohr hauen – umgekehrt dasselbe. Vorurteile, sind schon seit Generationen gewachsen. Was sich dann aber herauskristallisiert hat, dass viele schon ein Vertrauen aufbauen können und dann halt einmal miteinander reden“ (Interview C).

Gezielte Organisations- und Teamentwicklung ist notwendig, um sozio-kulturelle Misfits innerhalb einer Vernetzungsgruppe zu überwinden, und eine solide Vertrauensbasis unter den Beteiligten aufzubauen. Dann werden auch die vorhandenen Potentiale für den Wissenstransfer und Innovationen deutlich sichtbar. So beurteilt ein Regionalberater das Zusammentreffen unterschiedlicher Lebenswelten in einer Vernetzung durchaus positiv, da die Erweiterung des persönlichen Horizonts zu Lerneffekten bei den Beteiligten führen kann:

„Das ist gut weil ein jeder vom anderen lernen kann. Das ist nur gut, wenn sich die endlich einmal treffen und aus dem engen Denken rauskommen“ (Interview D).

Der „grenzüberschreitende“ Informations- und Ressourcenaustausch funktioniert auch dann besser, wenn die beteiligten Personen gleiche Motive und Ziele mit der Vernetzung verbinden oder auch ähnliche Persönlichkeitsstrukturen aufweisen, d.h. „auf der gleichen Wellenlänge“ sind:

„Wenn jemand hinter der Idee steht und da mitarbeiten will, dann ist das [die Lebenswelten] eigentlich kein Hemmnis. Kann sogar recht befruchtend sein“ (Interview A).

„Also was ganz sicher begünstigt, ist die persönliche Chemie, in jedem Fall. Eigentlich geht's darum, welche Ziele, Leitbilder, Ideale haben die handelnden Personen“ (Interview E).

Eine starke regionale Identität kann ebenfalls ein begünstigender Faktor für den Wissenstransfer in Vernetzungen sein, da in einem solchen Fall ein Basisvertrauen zwischen den unterschiedlichen sozio-kulturellen Gruppen in der Region vorhanden ist. Umgekehrt stärken Vernetzungsprozesse wiederum die regionale Identität.

Unterschiedliche Lebens- und Erfahrungswelten können zu Missverständnissen zwischen den Beteiligten einer Vernetzung führen. Durch den gezielten Aufbau von Vertrauen (persönliches Kennenlernen, neutrale Moderation, etc.) kann das Innovationspotential solcher „grenzüberschreitenden“ Akteurskonstellationen nutzbar gemacht werden.

3. „Kirchturmdenken“ und übertriebenes Unabhängigkeitsstreben

Geht es um regionale Vernetzungsprojekte kann die verengte Sichtweise auf Gemeinde- oder Kleinregionsgrenzen dazu führen, dass Synergiepotentiale für unternehmerische Innovationen nur ungenügend ausgeschöpft werden. Übertriebenes Konkurrenzdenken aber auch falsch verstandenes Unabhängigkeitsstreben von Unternehmern, Eigennutzorientierung bei Bürgermeister, Beratungsinstitutionen und anderen regionalen Akteuren behindert den angestrebten Wissenstransfer und die gemeinsame Entwicklung von Geschäftsideen in Vernetzungen. Widerstand gegen regionale Vernetzung kann dabei z.B. auf die Verteidigung bestehender Macht- und Wettbewerbsstrukturen zurückzuführen sein:

„Wir haben eine Kooperation schon einmal probiert [...] Es ist kein Mensch gekommen und die haben mich am Telefon alle belehrt, was ich für ein Trottel bin auf die Art, was ich mir einbilde, ich will das System umstürzen und so [...] je kleiner dass es wird, desto mehr Konkurrenzdenken ist da [...] der Maler im Waldviertel ist keine Konkurrenz für mich, das ist ein Kollege, der Maler 10 km weiter ist ein Konkurrent, zu dem geh ich nicht hin und sag, du das müsst ihr so machen, weil dann sag ich ihm ja einen Vorteil“ (Interview A).

Der Aufbau neuer Vernetzungen geht mit Eingriffen in bereits bestehende (informelle) Netzwerke einher, woraus Konfliktfelder emergieren können. Es ist notwendig, diese Netzwerkstrukturen offen zu legen und die Implikationen der Veränderungen zu frühzeitig im Vernetzungsprozess abzuklären. Oft zeigen sich dadurch die inhaltlichen, geografischen und personellen Grenzen des Netzwerks.

Um im europäischen oder globalen Kontext wettbewerbsfähig zu sein, kann es über die regionale Vernetzung erforderlich sein, das Denken in engen Regionsbegriffen überwunden werden, was im Bewusstsein der Akteure aber noch nicht hinreichend verankert ist. Der Urlaubsgast in einer Region erwartet sich beispielsweise ein reibungsloses Zusammenarbeiten und koordiniertes Auftreten der dortigen Gemeinden und auch Betriebe:

„In einer Region ist es ganz wichtig, dass sich die Wirtschaft mit dem Tourismus und der Kulinarik und so weiter vernetzt. Der Gast kommt in die Region und erwartet sich eine Familie [...] der macht keinen Schnitt zwischen Wirtschaft und Tourismus sondern [...] der erwartet einfach, dass jeder vom anderen Bescheid weiß und die miteinander kooperiere [...] wie in einer Familie halt [...] Der internationale Gast, der da runterfährt, der fährt ins südliche Wien [...] das heißt Schneebergland, Bucklige Welt, Semmering usw.“ (Interview D).

Die hier notwendige Bewusstseinsbildung und Aufklärungsarbeit über den Nutzen regionaler Vernetzung kann nur von neutralen, fachlich geschulten Akteuren durchgeführt werden. So sieht auch ein Regionalberater eine seiner wesentlichen Aufgaben im Abbau des übertriebenen Konkurrenzdenkens innerhalb seiner Region:

„Das ist ja genau ein Punkt, den du eigentlich reinbringen musst, dass sie kooperieren sollen. Dass dieser Neidgedanke weggeht. Dass das Miteinander einer rüberbringt“ (Interview D).

Die eigentliche Konkurrenz für Kleinbetriebe im ländlichen Raum kommt oft von außerhalb der Region (z.B. von überregional agierenden Lebensmittel-Ketten) und ist nicht in der benachbarten Gemeinde zu suchen. Entwickelt sich ein Bewusstsein für diese überregionalen bzw. globalen Problemkonstellationen, denken die Betroffenen auch ernsthaft über die strategische Option einer Vernetzung nach, wie folgende Aussage zeigt:

„Die Entwicklung unserer Vernetzung wird dadurch begünstigt, dass wir alle einen schweren Stand haben, wir Handwerksbetriebe. Gegenüber Großmärkten tun wir uns relativ schwer. Wir müssen uns abgrenzen und müssen in eine Nische, die ein Supermarkt oder ein Großmarkt nicht machen kann und das ist einmal das Positive, dass wir da [an der Vernetzung] überhaupt mittun“ (Interview A).

Wenn der persönliche oder auch betriebliche Leidensdruck allerdings schon groß ist, d.h. die eigene Existenz auf dem Spiel steht, wird es allerdings schwieriger Vernetzungen zu initiieren oder daran teilzunehmen. Unternehmer, die unter Zeit- und Erfolgsdruck stehen, können den Vernetzungsprozess durch ihre Ungeduld und unrealistischen Erwartungen negativ beeinflussen. Setzen sie sich mit ihren Ansichten in einer Gruppe durch, mündet dies meist in überhastet geplanten und unausgereiften Geschäftsideen.

Regionale Vernetzungsprojekte sollten idealerweise vorausblickend, in ökonomisch „guten Zeiten“ und nicht aus akuten (privaten oder betrieblichen) Notsituationen heraus entwickelt werden. Regionale Vernetzungen werden vor einem mittel- bis langfristigen Zeitraum initiiert und entwickelt, der von den Beteiligten „einen langen Atem“ und vertrauensbildende Maßnahmen erfordert. In diesem Sinne bedeutet kooperatives Verhalten, sich in einer Austauschbeziehung für ein Verhalten zu entscheiden, dessen Profitabilität sich erst in Abhängigkeit vom (unsicheren) zukünftigen Verhalten des Anderen ergibt.¹⁴

4. Interessenspolitisch motivierte Interventionen

Regionale Vernetzungen sind eng verknüpft mit Akteuren der Regional- und Kommunalpolitik, sowie der Politik nahe stehenden Interessensvertretungen bzw. Beratungsorganisationen (z.B. Wirtschaftskammer, Regionalberatung). In vielen Fällen stehen daher neben betriebswirtschaftlichen auch politische Zielsetzungen bei regionalen Netzwerken im Vordergrund. Überdies werden regionale Netzwerke nicht nur von Unternehmerseite angedacht und initiiert, sondern maßgeblich auch von externer Seite, z.B. von Gemeinden. Und so wird die Frage der Unterstützung bzw. Initiierung von Vernetzungen in Abhängigkeit der jeweiligen Organisationslogik entschieden.

Aus den unterschiedlichen Interessenslagen der Akteursgruppen können sich gravierende Herausforderungen im Entwicklungsprozess einer Vernetzung ergeben. Jedenfalls kritisch zu beurteilen sind politische Einflussnahmen in regionale Vernetzungen, welche die (betriebswirtschaftlichen) Interessenslagen der Unternehmer ignorieren oder Projekte unabhängig ihrer ökonomischen Erfolgsaussichten vorantreiben („Herzeigprojekte“). Auch parteipolitische Interessen können die Umsetzung einer guten Geschäftsidee, z.B. auf Gemeindeebene, behindern:

„Da kann eine gute Idee von irgendjemand kommen, aber leider ist der in der Gemeinde halt in der Opposition und deshalb kann es von der Gemeinde nicht gut geheißt werden“ (Interview C).

„Oft ist es so, dass sie ein Parteiprogramm haben und die Idee passt ihnen nicht rein und dann ist das uninteressant, was du machst. Da kannst du noch so gut sein. Oft ist es sogar, dass es sie stört, weil du erfolgreicher bist als ihre Projekte. Das lassen sie dir dann schon spüren und

¹⁴ Vgl. RöBl 2000

dann bist einfach nicht wirklich für eine Förderung mehr geeignet oder so Sachen“ (Interview D).

Die Unterstützung für Vernetzungsprojekte hängt also oft von der Übereinstimmung des Projektes mit (partei-)politischen oder persönlichen Zielen sowie der Organisationslogik von Akteuren ab. Die Politik kann auch eigene Vernetzungsprojekte verfolgen und versuchen Konkurrenz mit politischen Mitteln zu benachteiligen (z.B. Förderentzug). Politischer Druck im Rahmen der Regionalentwicklung zwingt Unternehmer dann mitunter schon zu folgenden Aussagen:

„Wenn auf jedem Foto irgendeiner drauf sein muss [...] ich kann das am Markt dann nicht platzieren das Produkt, ich kann's nicht verkaufen. Ich bin punziert für eine Partei. Schrecklich“ (Interview E).

Problematische Konstellationen können sich aber auch aus der Multifunktionalität von Beteiligten einer Vernetzung ergeben (z.B. Verknüpfung der Rolle als „unabhängiger“ Interessensvertreter und Promotor), vor allem dann, wenn die Interessenslagen den anderen Beteiligten nicht transparent gemacht werden, oder sogar die persönliche Profilierung eine vordergründige Motivation darstellt. Das folgende Statement eines Unternehmers und Interessensvertreters deutet eine solche problematische Konstellation an:

„Der Grund warum ich das angefangen habe, war der, ich bin Bezirksvertreter. Der Papa war das auch und der hat das eigentlich nicht zusammengebracht, dass sich die ganzen Unternehmer an einen Tisch setzen. Das Schwierige für mich ist das, ich wollte dieses Projekt aufhängen, als Bezirksinnungsmeisterprojekt, dass ich dann immer was vorweisen kann“ (Interview A).

Interessenspolitisch motivierte Interventionen in eine regionale Vernetzung (z.B. von kommunalpolitischer Seite) erfordern jedenfalls die Abstimmung mit den Interessen der beteiligten Unternehmer.

5. Vernetzungsprojekte finden in der Initiierungsphase keine Unterstützung

Trotz des positiven Zusammenhanges zwischen regionalen Vernetzungen und Gründungsaktivitäten finden die Promotoren von Vernetzungsprojekte in ihrer Anlaufphase kaum systematische Unterstützung. Obwohl sie sowohl fachliche Unterstützung als auch Unterstützung im Bereich der Moderationsfunktion benötigen, sind sie von Unternehmensgründungen noch so weit entfernt, sodass sie weder im Fokus von Beratungsinstitutionen noch von Förderungsprogrammen sind. Bei ihrer Entscheidung, regionale Vernetzungen nicht systematisch zu unterstützen, folgen die Beratungsinstitutionen der, durch Zielvorgaben und begrenzte Kapazitäten dieser Institutionen, definierten Organisationslogik.

6. Resümee

Die Darlegung der Herausforderungen im Rahmen des Aufbaus und Managements von regionalen Vernetzungsprozessen zeigt die Notwendigkeit einer Unterstützung für Unternehmer, um das Innovationspotential und damit das Gründungspotenzial eines regionalen Netzwerkes tatsächlich ausschöpfen zu können.

Erforderlich sind Unterstützungsleistungen...

- im Sinne eines **Prozessmanagement**, um den Entwicklungsprozess einer Vernetzung auf Schiene zu halten und die Promotoren zeitlich zu entlasten.
- auf **inhaltlicher** Ebene, um z.B. fehlendes unternehmerisches Know-how verfügbar zu machen und den Kontakt zu Informations- und Wissensträgern sowie externen Ressourcen herzustellen.
- in Form von **Moderationsleistungen** zur Strukturierung und Begleitung des Zielbildungsprozesses und der Entwicklung einer formalisierten Organisationsstruktur für Netzwerkbeziehungen.
- in Form von **Mediationsleistungen**, um Missverständnisse und Konflikte unter den Netzwerkpartnern frühzeitig mithilfe eines neutralen Dritten auszuräumen, und um grundsätzliche kulturelle Misfits zu überwinden.
- in Form von **Motivationsleistungen**, um etwaige Unsicherheiten und Rückschläge im Entwicklungsprozess regionaler Vernetzungen zu überwinden.

Wichtig ist daher, dass in einer regionalen Vernetzung interessenspolitisch neutrale Berater eine zentrale Steuerungsrolle einnehmen und den (potentiellen) Unternehmern zur Seite stehen, die nicht über die zeitlichen Ressourcen und fallweise auch nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Berater können Promotoren nicht ersetzen, diese aber in ihrer Initiative entscheidend unterstützen. Eine intensive Beratung und Begleitung kann vor allem in der Initiierungs- und Wachstumsphase einer Vernetzung erforderlich sein. Mit Fortdauer des Entwicklungsprozesses sollten die Unternehmer zunehmend Eigenverantwortung in der Steuerung ihres regionalen Netzwerkes übernehmen. Spiegelbildlich kann die Intensität der externen Beratung sukzessive zurückgenommen werden.

V. UNTERSTÜTZUNG VON VERNETZUNGSPROZESSEN

Nachdem im vorherigen Kapitel die zentralen Herausforderungen der regionalen Vernetzung dargestellt wurden, die aus den Projektaktivitäten in der Zielregion abgeleitet wurden, und damit gleichzeitig der wirtschaftspolitische Handlungsbedarf aufgezeigt wurde, geht es im Folgenden um Empfehlungen an die Akteure der Regionalentwicklung zur Unterstützung von Vernetzungsprozessen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollten dabei allerdings nicht als kontextunabhängige Rezepte verstanden werden, sondern stellen vielmehr Anregungen für ein auf den Einzelfall anzupassendes Maßnahmen-Bündel dar.

Vernetzungsprozesse haben für das Gründungsgeschehen eine zweifache Bedeutung:

- Zum einen resultieren Geschäftsideen aus sozialen Vernetzungen in der Region; dort werden Möglichkeiten artikuliert und einem ersten Screening unterzogen.
- Zum anderen brauchen Geschäftsmodelle Unterstützungsnetzwerke und entwickeln bzw. konkretisieren sich daher entlang der aktivierbaren Unterstützungsnetzwerke.
(Wenn etwa die politische Unterstützung der Gemeinde für ein Bauvorhaben nicht gewonnen werden kann, müssen entsprechende Adaptierungen des Geschäftsmodells geprüft werden.)

Manche Geschäftsmodelle schließlich sind überhaupt nur durch eine Kooperationsgruppe realisierbar. Wenn solche Realisierungsgruppen über Vernetzungsprozesse nicht aufgestellt werden können, bricht die Geschäftsidee zusammen.

A. NETZWERKENTWICKLUNG UND UNTERSTÜTZUNGSEBENEN

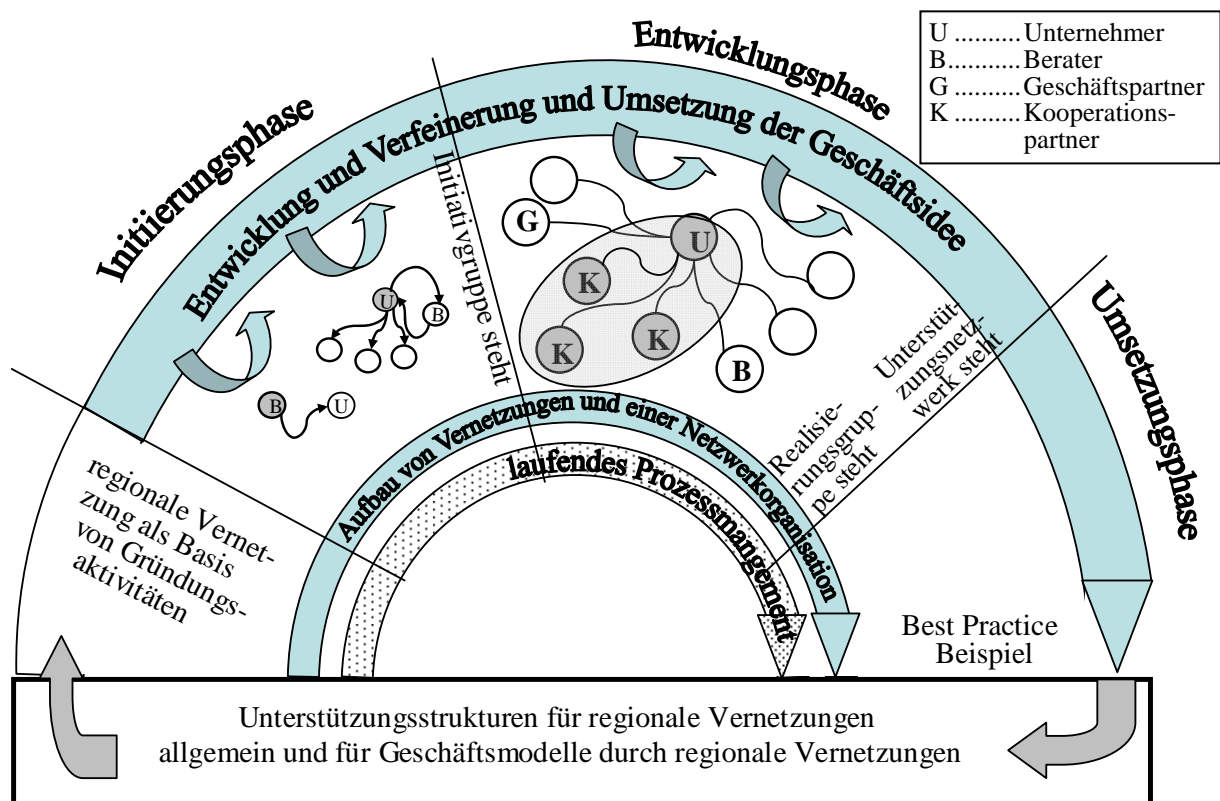


Abb. 2: Entwicklung der Geschäftsidee durch regionale Vernetzung

Regionale Vernetzungen durchlaufen typische Entwicklungsstadien. Das obige Modell soll ein Grundverständnis für den Entwicklungsprozess solcher Netzwerke vermitteln:

- Erfolgreiche Vernetzungen bauen auf **Unterstützungsstrukturen für Unternehmer in der Region** auf. Die Problematik liegt grundsätzlich nicht darin, dass es keine potentiellen Promotoren gäbe, die Geschäfts- bzw. Vernetzungsideen vorantreiben wollen; i.d.R. fehlt ihnen aber Zeit und/oder die Moderationskompetenz und/oder die fachliche Expertise, um Entscheidungen in der Pre-feasibility Phase - also in einer Phase, in der die Gründungsunterstützungsinfrastruktur noch nicht zur Verfügung steht – in der Vernetzungsgruppe vorantreiben zu können. Dafür sollte ein Pool an Beratern vorhanden sein, welcher Promotoren und ihren Netzwerkpartnern punktuell oder auch über längere Zeiträume beratend zur Seite steht. Zu diesen fördernden Rahmenbedingungen gehören aber genauso Maßnahmen zur breiten Bewusstseinsbildung bezüglich des Nutzens regionaler Vernetzung zur Förderung von Geschäftsideen (in Schulen, Bürgerversammlungen, Publikationen etc.).
- Der Entwicklungsprozess einer Vernetzung gliedert sich idealtypisch in 3 Phasen: **Initiierungs-, Entwicklungs-** (Wachstumsphase) und **Umsetzungsphase** (Reifephase). Der Prozess der **Heranreifung von Geschäftsideen** durch Vernetzung beginnt schon in der Initiierungsphase (z.B. erste Beratungs- bzw. Sondierungsgespräche). Hier geht es nach informellem Erfahrungsaustausch in der Vernetzungsgruppe z.B. um erste grobe Machbarkeitsstudien oder um die Suche nach Best-Practice-Beispielen, um darauf aufbauend in der Wachstumsphase das Geschäftsmodell weiter zu konkretisieren. Die beiden inneren Pfeile in Abbildung 2 symbolisieren dabei den **Aufbau einer Organisationsstruktur** im Netzwerk sowie ein laufendes **Prozessmanagement**, um den Vernetzungsprozess auf Schiene zu halten. Beides sind zentrale Aufgaben des Beraters.
- Der fließende Übergang von der Reifephase zurück zu den Rahmenbedingungen veranschaulicht, dass eine erfolgreich umgesetzte Geschäftsidee in der Region als Best-Practice-Beispiel wiederum weitere unternehmerische Aktivitäten in der Region stimuliert.

In Anlehnung an das Modell der idealtypischen Netzwerkentwicklung können die vom RiCC im Zielgebiet „Schneebergland“ durchgeführten Projektaktivitäten entsprechend der unterschiedlichen Entwicklungsstadien der untersuchten und begleiteten Vernetzungsinitiativen auf drei Interventionsebenen verortet werden:

Interventionsebene

Ebene 3: Entwicklungsphase

Ebene 2: Initiierungsphase

Ebene 1:
Rahmenbedingungen

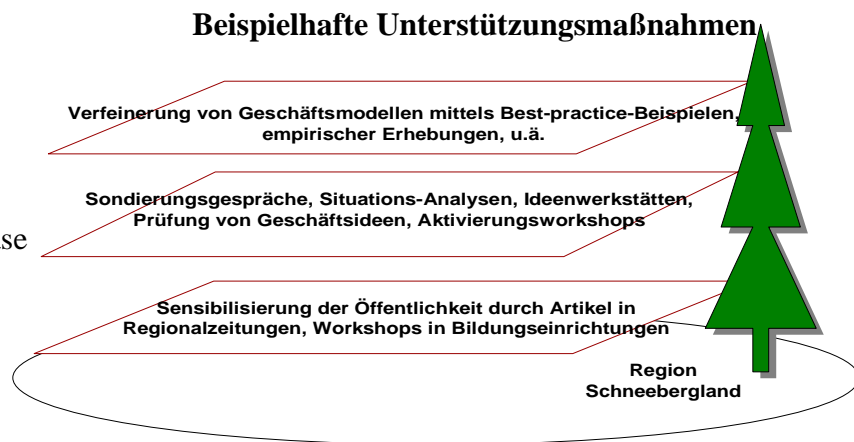


Abb. 3: Interventionen in regionale Vernetzungsprozesse (am Beispiel der Region „Schneebergland“)

Das Projektteam dockte in der Region „Schneebergland“ an vielfältige in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befindliche Vernetzungsgruppen an, begleitete diese Vernetzungsgruppen und führte je nach artikuliertem fachlichem Informationsbedarf exemplarische Unterstützungsleistungen¹⁵ durch, wobei die Betreuungsintensität und der Betreuungsinhalt jeweils von den konkreten Motiven und Zielen der Beteiligten abhängig ist. Aus dieser „activity-research Phase“ konnten über ein vorexperimentelles Untersuchungsdesign einerseits verallgemeinerbare Schlussfolgerungen für diese Initiierungs- und Begleitungsprozesse in der Wachstumsphase abgeleitet werden. Andererseits hat die Unterstützungs- und Begleitungsarbeit Defizite im Bereich der Rahmenbedingungen sichtbar gemacht, aus denen der wirtschaftspolitische Handlungsbedarf auf Ebene 1 resultiert. Auch wenn die Handlungsempfehlungen Ergebnisse aus der auf Ebene 2 und 3 angesiedelten Begleitungsarbeit sind, werden sie hier entsprechend der Reihung von Ebene 1 zu Ebene 3 aufsteigend dargestellt.

Im Sinne eines Ergebnisberichts¹⁶ werden daher im Folgenden auf jeder der drei Ebenen Werkzeuge dargestellt, die für die Forcierung von regionalen Vernetzungsprozessen relevant sind:

Auf Ebene 1 geht es um die Schaffung geeigneter Unterstützungsstrukturen in der Region, auf die regionale Vernetzung zurückgreifen kann.

Auf Ebene 2 geht es um die Initiierung konkreter Vernetzungen rund um die Geschäftsidee eines Promotors in der Region. Unterstützungsleistungen auf dieser Ebene kommen in erster

¹⁵ Für eine ausführliche Dokumentation der Projektaktivitäten siehe den „Projektbericht -Regionalentwicklung durch Vernetzung“.

¹⁶ Hier wird die Ableitung dieser Schlussfolgerungen aus den begleitenden Beobachtungen, den activity-reports und den fokussierten Interviews nicht dargestellt – zur empirischen Basis dieser Ergebnisse muss auf den „Projektbericht – Regionalentwicklung durch Vernetzung“ verwiesen werden.

Linie von kompetenten Beratern, aber auch Fachhochschulen können hier eingebunden werden.

Auf Ebene 3 geht es um die Intensivierung und Formalisierung von regionalen Vernetzungen, durch die eine Konkretisierung, Verfeinerung und Umsetzung der Geschäftsideen von Promotoren möglich wird.

B. UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN FÜR GESCHÄFTSMODELLE DURCH REGIONALE VERNETZUNGEN (EBENE 1)

1. Aufbau regionaler Berater-Pools

Derzeit gibt es in Österreich keine einheitliche Betreuungsstruktur, wenn es um regionale Vernetzungen geht. Berater aus unterschiedlichsten Institutionen (z.B. Regionalmanagement, Leader-Netzwerk, Wirtschaftskammer) sind in den Regionen aktiv. Diese Konstellation birgt einerseits Potential für eine umfassende Begleitung von Vernetzungsprozessen, andererseits wird der Abstimmungsbedarf an den Schnittstellen zwischen Beratungsorganisation und Unternehmern größer. Derzeit ist die regionale Beratungsstruktur zwar sehr vielfältig aber gerade deswegen auch teilweise intransparent und wenig benutzerfreundlich. Die unterschiedlichen Organisationslogiken der Institutionen führen dazu, dass Unterstützungsleistungen für Unternehmer meistens nur auf eine bestimmte Zielgruppe (Landwirtschaft, Gewerbe, Tourismus etc.) ausgerichtet sind. Womit Geschäftsmodelle und Vernetzungen, die diese in den Beratungsstrukturen abgebildeten Grenzen überschreiten, keine idealen Unterstützungen erfahren.

Die Beratungsinstitutionen in den Regionen sind daher gefordert, sich im Rahmen ihrer Unterstützungsaktivitäten besser zu vernetzen und abzustimmen und ein Projekt nach jeweils geforderter Expertise auch „weiterzureichen“. Auch sollte die Identifizierbarkeit des adäquaten Beraters bzw. Beratungsinstitution über institutionelle Grenzen hinweg verbessert werden („Berater-Datenbank“). Berater sollten über Institutionen- und Regionsgrenzen hinweg Vernetzungstreffen, zu denen auch Vertreter der Gemeinden eingeladen werden sollten, zum Zwecke des Erfahrungsaustausches über aktuelle Beratungsprojekte abhalten.

Mit einem flächendeckenden Betreuungs-Netzwerk soll sichergestellt werden, dass für jeden Promotor einer Geschäftsidee ein Berater als Ansprechperson zur Verfügung steht und in weiterer Folge eine nachhaltige Betreuung für den Aufbau regionaler Vernetzungen gewährleistet werden kann.

a) Anforderungen an die Beraterperson

Unternehmer haben unterschiedliche Erfahrungen mit externen Beratungsleistungen gemacht. Als kritische Faktoren zeigen sich u.a. politisch motivierte Unterstützungsleistungen, geringe Kontextsensibilität, standardisierte Beratungslösungen oder die fehlende Nachhaltigkeit in der Projektbegleitung. Insbesondere erfolgt die Beratungsleistung vor dem Hintergrund der Organisationslogik der Unterstützungsorganisation und so werden z.B. Projekte bis zu einem Förderungsantrag geführt, obwohl eigentlich eine fachliche Unterstützung in einem ganz

anderen Bereich erforderlich wäre. Dies zeigen auch die folgenden beiden Stellungnahmen von Unternehmern:

„Die Vorurteile gegenüber Beratern sind nicht umsonst. [...] Die wissen ganz genau es gibt Programme, die fördern besonders eben Vernetzungen [...] die drei, vier Monate betreue ich das Projekt oder ein Jahr und dann tschüss“ (Interview D).

„Unsere Erfahrung ist eine zwiespältige. Wir haben mit einer Beratergruppe zu tun gehabt die uns aufs Auge gedrückt wurde und immer versucht uns Schuhe anzuziehen, die uns zu groß sind. Also die Beratungsgespräche sind insofern gut, dass man weiß, was passt nicht für uns. Das sage ich jetzt wirklich ganz bewusst. Und es wird viel Geld verbraten“ (Interview E).

Ein Berater sollte sich im Rahmen seiner Aktivierungs- und Begleitungsmaßnahmen als unabhängiger Dienstleister der Unternehmer verstehen. Wesentliche Anforderungen an die Beraterperson sind daher: interessenspolitische Unabhängigkeit, Bereitschaft und Möglichkeit einer dauerhaften Begleitung, soziale Anschlussfähigkeit und Erfahrung in der Kooperationsberatung.

Es bedarf daher maßgeschneiderter Trainingsprogramme für Berater, um eine entsprechend sensible und hochwertige Betreuung sicherzustellen (u.a. Moderations- und Mediationstechniken, Verständnis um die Lebenswelten der Akteure als Handlungshintergrund).

b) Finanzierung grundlegender Beratungsleistungen und Definitionen von Förderrichtlinien

Da viele Akteure erst im Laufe des Entwicklungsprozesses einer Geschäftsidee über ausreichend finanzielle Eigenmittel verfügen, bedarf es der Möglichkeit einer öffentlichen (Teil-) Finanzierung der ersten Arbeitsschritte eines Beraters (Sondierungsgespräche, Pre-feasibility etc.). Monetäre Förderungen und externe Beratungsleistungen sind im Zusammenhang zu sehen, weil eine gegebenenfalls notwendige Prozessbegleitung ohne finanzielle (Start-)Förderung für die Betriebe nicht leistbar ist. Die rasche Durchführung von Pre-feasibilitystudien von Geschäftsideen, die Entwicklung eines grundlegenden Projektfahrplans, gegebenenfalls Unterstützung bei der Partnersuche und die Prozessbegleitung müssen ermöglicht werden:

„Das ist jetzt einmal ein Anreiz, dass ich mich da reinhau’, wenn die Finanzierung gesichert ist, weil da schaut auch unter dem Strich sicher was raus und ich weiß das kann funktionieren. Ohne ist sicher schwieriger, da gehört wesentlich mehr Enthusiasmus dann dazu, dass man das durchzieht“ (Interview A).

Es gibt allerdings auch die gegenteilige Ansicht, dass Förderungen für Vernetzungen kontraproduktiv sein können, weil sie den Handlungsspielraum der Unternehmer einengen:

„Förderungen sind furchtbar. Ich denk mir einmal, wenn ich was machen will, dann brauch ich keine Förderung. Sonst überlegt man ständig, wie muss ich es anlegen um ja genug Förderungen zu bekommen. [...] und nicht so wie ich glaub, dass es richtig ist.“ (Interview E).

Regional- und wirtschaftspolitische Institutionen sind also gefordert, speziell für die Initiierungsphase eines Netzwerks Förderprogramme zu schaffen, welche für die Unternehmer hinsichtlich Beantragung und Abwicklung unkompliziert sind. An den derzeitigen Förderstrukturen wird vor allem deren Intransparenz, nicht nur von Unternehmern sondern selbst von Beratern bemängelt, wie folgendes Statement zeigt:

„Der Förderdschungel ist so groß, dass wir zum Teil oft durch Zufall draufkommen was es gibt. Intern in der Kammer kennen sie sich nicht einmal aus. Dann gibt’s den Regionalent-

wicklungsverband, der gewisse Fördertöpfe kennt, im Landwirtschaftsbereich weiß M. [Unternehmensberatung] wieder Schwerpunkte oder Programme die es gibt“ (Interview D).

Neben der transparenteren Gestaltung von Förderrichtlinien muss auch eine Nachbetreuung der Vernetzungen sichergestellt werden, um die Nachhaltigkeit der Vernetzungen zu garantieren. So erleben z.B. zwischenbetriebliche Kooperationen oft eine kritische Phase nach 2-3 Entwicklungsjahren und müssen von externer Seite wieder gepusht werden.

2. Zusammenarbeit mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen

Ein Regional- oder Unternehmensberater kann aus Zeit- und Kostengründen nicht immer das gesamte Spektrum an notwendigen Unterstützungsleistungen für eine Geschäftsidee anbieten. Gerade aus Kostengründen erscheint in diesem Zusammenhang eine verstärkte Einbindung von Bildungs- und Forschungseinrichtungen (z.B. Universitäten oder Fachhochschulen) in regionale Vernetzungsprozesse wünschenswert, weil in vielen Fällen die Voraussetzungen für eine Win-win-Beziehung gegeben sind:

Selbst etablierte Beratungsorganisationen im Bereich der Regionalentwicklung können Unternehmer bei einer ersten Prüfung von Geschäftsideen („Pre-feasibility“) nur bedingt unterstützen. Es fehlen diesem Zweck gewidmete Budgets und auch die entsprechende organisatorische Ausrichtung, da Projekte in diesem frühen Stadium noch zu weit von der Erfüllung der meisten Projektförderkriterien entfernt sind. Gerade hier könnten Bildungseinrichtungen, z.B. durch Seminar-, Bachelor- oder Diplomarbeiten, den regionalen Unternehmern unkompliziert und kostengünstig weiterhelfen. Umgekehrt haben Praxisarbeiten für die Studenten einen großen Nutzen im Rahmen der Ausbildung. Um diesen Effekt zu forcieren, sollten die Studenten weiter über den Projektverlauf und über die Bedeutung ihres Inputs informiert werden.

In (Hoch-)Schulen der Regionen schlummert ungenütztes Potenzial für Innovation und allgemeine unternehmerische Tätigkeit, welches im Rahmen von Vernetzungsprozessen gezielt erschlossen werden könnte. Studenten können durch ihre unvorbelastete Herangehensweise an Fragestellungen neue Sichtweisen in Vernetzungen und damit in die regionale Entwicklung einbringen. Diese zeigt auch die folgende Meinung eines Unternehmers, für dessen Kooperationsgruppe Studenten im Zuge der Projektbegleitung eine Marktforschungsstudie erstellt haben:

„Was es gebracht hat: Erstaunliche einfache Dinge, die man im Bauch hat, mit Zahlen untermauert. Dann kann ich damit auch nach draußen gehen“ (Interview E).

Oft benötigen die Vernetzungsgruppen für eine Stop-or-Go-Entscheidung lediglich eine umfassende Internetrecherche bezüglich Best-Practice-Beispielen. Die Aufbereitung von Fragestellungen der Unternehmenspraxis durch studentische Arbeiten kann als erste Grundlage für unternehmerische Entscheidungen herangezogen werden, da zusätzliche entscheidungsrelevante Informationen in den Diskussionsprozess einfließen.

Beratungs- und Förderungsinstitutionen einer Region sollten ihre bestehenden Kontakte zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen verstärken und diese auch in Form eines Experten-Pools für diverse Fachfragen im Rahmen von regionalen Vernetzungsprozessen bündeln. Die Rolle des Beraters sollte die eines Vermittlers zwischen diesen „Fachexperten“ und den

Unternehmern sein. Sinnvoll wären überdies spezielle Förderschienen, welche die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Forschung, unter Einbindung von Studentengruppen, erleichtern. Dies regt auch folgende Stimme aus der regionalen Beraterlandschaft an und unterstreicht zudem, wie wichtig intrinsische Motivation und echtes Interesse für die regionale Beratungsarbeit ist. Hier bringen Studenten oft den notwendigen Idealismus in Vernetzungsprozesse mit ein.

„Ich kann mir vorstellen, dass man mit Universitäten noch viel mehr zusammenarbeitet. Natürlich auch im Sinne einer Förderschiene. Da können wir sicher beide lernen. Vor allem bei den Studenten und Professoren ist auch sehr viel Herz und Liebe dabei habe ich die Erfahrung. Du hast noch mehr Ideale als wie einer der fünfzig Jahre im Job gestanden ist, abgehärtet ist und nicht mehr die Philosophie sieht“ (Interview D).

3. Bewusstseinsbildung in der Region

Neben Beratern spielen Akteure der Wirtschafts- und Regionalpolitik (z.B. Interessensvertretungen, Gemeinden) sowie Mitarbeiter von Bildungseinrichtungen eine wichtige Multiplikatorenrolle, wenn es um die Bewusstseinsbildung für den Themenkomplex „Vernetzung – Unternehmensgründungen – Regionale Wirtschaftsentwicklung“ in der Region geht.

Die Wurzeln unternehmerischen Denkens und kooperativen Verhaltens werden bereits in der Schulzeit gelegt. Lehrer/innen sind somit wichtige Multiplikatoren, wenn es darum geht, unternehmerische Potentiale einer Region gezielt zu fördern. Sie haben einen privilegierten Zugang zu den zukünftigen Unternehmern. Es bedarf daher spezifischer Unterrichtsmaterialien zu den Themen regionale Vernetzung aber auch Regionalentwicklung (etwa Fallstudien) sowie eines engen Kontakts mit der Unternehmenspraxis, der bis hin zur Einbindung in konkrete Projekte gehen sollte. Um Berater bei der Aktivierung von Promotoren zu unterstützen, sollten auch seitens der wirtschaftspolitischen Interessensvertretungen und Gemeinden laufend Maßnahmen gesetzt werden, die darauf abzielen unter der Bevölkerung breitflächig ein prinzipielles Bewusstsein für Vernetzungsaktivitäten zu wecken. Es bedarf branchenspezifischer Informationskampagnen zum Thema Vernetzung, um speziell auch die Unternehmer über Potentiale aber auch Grenzen von regionalen Netzwerken zu informieren.

4. Rolle der Gemeinde in Vernetzungsprozessen

Da sich keine Beratungsinstitution zentral dem Thema „regionale Vernetzung“ annimmt, könnte hier auch ein Kompetenzfeld für die Gemeinden entstehen und zwar im Sinne einer „Drehscheibe“ in Vernetzungsprozessen.

Mögliche Unterstützungsleistungen für Unternehmer, die von der Kommunalpolitik kommen können, betreffen u.a.: Hilfe bei der Partnersuche (Kontaktnetzwerke), Bereitstellung von Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten für Vernetzungstreffen), Zugang zu externen Ressourcen erleichtern (z.B. Fördergeber, Teilnahme an einer Leader-Region), Multiplikatorfunktion in Marketing und Werbung.

Das Potential, regionale Vernetzungsprozesse erfolgreich zu unterstützen, wird in der Praxis allerdings häufig durch „Kirchturmdenken“ und fehlende Wirtschaftskompetenz von Gemein-

devertretern begrenzt. Dies zeigt sich auch an folgenden Aussagen von Mitgliedern einer Tourismus-Kooperation:

„Wir haben leider niemand in der Gemeindepolitik, der vom Tourismus kommt, der selbst einen Betrieb hat und der versteht, wie es da zugeht. Die von der Gemeinde wissen oft gar nicht, wo die Betriebe sind. Das wäre sehr gut, wenn sie sich die anschauen würden, weil dann könnten sie das auch ganz anders weitergeben, wenn spezielle Anfragen an die Gemeinde kommen“ (Interview F).

Die Gemeinde sollte sich also ihrer wichtigen Schnittstellenfunktion zwischen den lokalen Wirtschaftstreibenden, deren Kunden bzw. Gästen und den vielfältigen regionalen Vernetzungen bewusst werden. Weiters sind auch Umdenkprozesse bei der Unterstützung von Gemeindegrenzen überschreitenden Vernetzungen notwendig:

„Ein erster Schritt ist eben die „Leaderlandschaft“, weil die Gemeinden gezwungen sind, regionaler zu denken, über die Gemeindegrenzen hinaus zu denken. Viele Gemeinden haben tatsächlich schon erkannt, dass Kooperation immer wichtiger wird. Auch wenn es manche Bürgermeister noch nicht haben oder nicht sehen wollen“ (Interview C).

Folgendes Fallbeispiel illustriert, dass es einer Gemeinde gelingen kann gute Rahmenbedingungen für Vernetzungsprozesse der lokalen Unternehmer zu schaffen.

So wie viele der ehemaligen Bürgermeister war auch der amtierende vor seinem Engagement in der Gemeinde Unternehmer. Die Gemeinde profitiert von dem ausgeprägten betriebswirtschaftlichen Verständnis des Bürgermeisters. Für diesen stehen nicht organisatorische Abläufe im Vordergrund, sondern es werden mit viel Gespür für die diffizilen Zusammenhänge der Regionalwirtschaft Rahmenbedingungen geschaffen, die sowohl der Bevölkerung als auch den Betrieben Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Der hohe Anteil an Selbständigen in der Gemeinde bringt ein latentes Wettbewerbsdenken mit sich, das jedoch durch ein intensives Vereinsleben und eine gute Kommunikation relativiert wird. Im organisatorischen Rahmen der zahlreichen Vereine treffen die in der beruflichen Sphäre möglicherweise konkurrierenden Unternehmer in einem privaten Rahmen aufeinander und können sich unbelastet über ihre Situation und ihre Vorhaben austauschen. Dadurch kommt es zu einer Abstimmung der Einzelaktivitäten, zum Beispiel der Fokussierung auf bestimmte Touristengruppen, die direkte Konkurrenzverhältnisse verhindert. Angesichts ihrer Bedeutung werden die Vereine nach Möglichkeit von der Gemeinde finanziell unterstützt. Gleichzeitig werden kostenlos Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt. (in Anlehnung an Mugler/Fink/Loidl 2006)

Nachdem hier die Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen für Interventionen auf der Ebene der allgemeinen Rahmenbedingungen für Vernetzungsprozesse und das daraus resultierende gründungsfreundliche Milieu besprochen wurden, geht es in den beiden folgenden Kapiteln um an Berater bzw. Beratungsinstitutionen gerichtete Handlungsempfehlungen zur Forcierung und Unterstützung von regionalen Vernetzungsprozessen. Diese Empfehlungen sollen helfen, regionale Vernetzungen in verschiedenen Entwicklungsphasen begleiten zu können.

C. INITIIERUNGSPHASE (EBENE 2)

1. Aktivierung von Promotoren

Damit ein Vernetzungsprozess in Gang kommt, bedarf es einer zumindest vagen Geschäftsidee sowie eines initiativen Promotors, der sich um die Umsetzung dieser Idee bemüht. Einerseits kann sich ein Promotor oder eine Gruppe von Promotoren mit einer vagen Idee direkt an einen Berater bzw. an eine beratende Institution der Region wenden (Interessensvertretungen etc.). Hier ist die Vernetzung der regionalen Institutionenlandschaft von großer Bedeutung. Dabei müssen regelmäßig Informationen ausgetauscht werden: Gibt es Promotoren, die auf sich aufmerksam machen (direkte Anfragen, auf Webseiten etc.)? Wo entstehen derzeit regionale Netzwerke? etc. „Schlafende Promotoren“ können z.B. durch entsprechende Artikel in lokalen Medien aktiviert werden.

Andererseits kann ein Berater auch pro-aktiv an Akteure der Region herantreten, in denen er „schlafende Promotoren“ von Geschäftsideen sieht. Durch Screening der regionalen Wirtschaftslandschaft werden potentielle Promotoren oder Akteure, die potentielle Promotoren identifizieren können, sichtbar gemacht. Der Berater sollte dabei in Einzelgesprächen aber auch in Form von Veranstaltungen (z.B. Stammtischen) die lokale Bevölkerung aktiv über sein Dienstleistungsspektrum informieren und so versuchen unternehmerisches Potential zu aktivieren. Wenn er dabei auf Resonanz stößt, entsteht Initiative, d.h. Unternehmer machen sich zu Promotoren einer Geschäftsidee. Erst wenn diese Initiative offensichtlich ist, d.h. die Unternehmer wiederum von sich aus um Unterstützung nachfragen, sollte sich der Berater verstärkt einklinken.

Der Berater sollte sich als Dienstleister der Promotoren sehen, und eine regionale Netzwerkentwicklung in deren Sinne unterstützen. Promotoren, die innerhalb kürzester Zeit Ergebnisse ihrer Ideen sehen wollen, unter starkem wirtschaftlichem Druck stehen, oder die Erlangung von Fördermitteln als Motivation haben, sollten keine Unterstützung bekommen.

Zu Beginn einer etwaigen Prozessbegleitung muss die Marktfähigkeit der Geschäftsideen abgeschätzt werden. Der Berater sollte gemeinsam mit dem Promotor die noch vage Geschäftsidee zu einem ersten Konzept formulieren (u.a. Arbeitstitel, Zielsetzung, mögliche Netzwerkpartner in der Region). Auf dieser Basis kann der Berater dem an einer Prozessbegleitung interessierten Promotor ein konkretes Angebot (inkl. Milestone-Planung) für die Entwicklung einer Geschäftsidee durch regionale Vernetzung machen. Der Vernetzungsprozess sollte dabei von Beginn an zielorientiert ablaufen.

Fallbeispiel „Outdooraktivitäten“:

Die Gemeinde A liegt in einem malerischen Hügelland und war früher ein beliebtes Ziel für Sommerfrischler aus der nahe gelegenen Großstadt. Viele Tourismusbetriebe in A haben in den letzten Jahren ihren Betrieb eingestellt, weil die Gäste ausbleiben. Der Ort bietet einfach zu wenige Attraktionen und auch die lokale Hotellerie und Gastronomie entspricht überwiegend nicht mehr den heute geforderten Standards.

Herr B wohnt in A arbeitet dort in der Gastronomie, und engagiert sich in seiner Freizeit in örtlichen Vereinen. Er ist immer auf der Suche nach neuen Ideen, um den Ort einerseits für die ansässige Bevölkerung aber auch als Tourismusdestination für in- und ausländische Gäste attraktiver zu machen. Er möchte sich überdies mit einer innovativen Geschäftsidee im Tourismusbereich eine neue berufliche Existenz aufbauen.

Ein in der Region tätiger Berater erfährt durch den Austausch mit Kollegen über die Aktivität und Absichten von Herrn B. Bei einem Erstgespräch stellt sich heraus, dass dessen Geschäftsideen allerdings noch wenig konkret sind. Herrn B schwebt die Organisation von verschiedenen „Outdooraktivitäten“ in einem von der Gemeinde kaum genützten Waldstück vor. Er könnte sich vorstellen, ein solches Projekt auch gemeinsam mit Partnern aus der Region durchzuführen. Jedenfalls signalisiert er dem Berater, dass er für fachliche Beratung dankbar wäre, um auf diesem Wege abzuklären, ob seine vagen Ideen tatsächlich umsetzbar wären und welche Schritte er denn zu setzen hätte. Außerdem möchte er vorerst nicht zu viel Geld in die Umsetzung seiner Ideen investieren.

Im Erstgespräch mit dem Berater geht es weiters um eine Konkretisierung und grobe Bewertung der Geschäftsidee, um die Identifikation der erforderlichen Unterstützer und um das Skizzieren von Entwicklungsmöglichkeiten. Im anschließenden regionalen Vernetzungsprozess sollte die Geschäftsidee geschärft und weiterentwickelt werden. So würde durch Recherche und Darstellung von Best-Practice-Beispielen die Geschäftsidee in der Folge fassbarer, sodass sie an potentielle Vernetzungspartner besser kommuniziert werden kann.

2. Pre-feasibility von Geschäftsideen

Bei der Entwicklung von Geschäftsideen – deren erste Konkretisierung und grundsätzliche Prüfung – ist die Vernetzung mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen in der Region zweckmäßig:

Durch Kreativtechniken oder die Identifikation und Analyse von Best-Practice-Beispielen können z.B. Studenten Erfolg versprechende Geschäftsideen identifizieren (Idea Generation). In einem Workshop wählen die Netzwerkpartner dann Erfolg versprechende Ansätze für eine weitere Prüfung aus.

Auch im Rahmen einer Pre-feasibility können Studenten Sekundärdaten zu Kundeneinstellungen, Kaufverhalten, Absatzzahlen analysieren, kleine Primärerhebungen im Zielmarkt durchführen, etc. Die Ergebnisse werden wieder an die Vernetzungsgruppe zurückgespielt. Die Analysen im Rahmen einer Pre-feasibility schärfen das Bewusstsein der Netzwerkteiligten für die Chancen und Risiken der Geschäftsidee.

Gemeinsam mit den Promotoren trifft der Berater eine Vorselektion Erfolg versprechender Geschäftsideen und fällt eine Stop-or-Go-Entscheidung für die Abhaltung einer Initialveranstaltung mit strategisch wichtigen regionalen Netzwerkpartnern. Auf Basis der Ergebnisse der Pre-feasibility sollte der Berater abschätzen können, ob und in welcher Form eine engere Vernetzung mit regionalen Partnern hilfreich sein könnte, um im Sinne der Promotoren deren Geschäftsideen erfolgreich voranzutreiben.

Weiterführung Fallbeispiel „Outdooraktivitäten“

Der Berater sieht geringe Chancen im Rahmen eines Förderprogramms eine erste Feasibility für Herrn B finanzieren zu können. Er weiß jedoch, dass Herr B möglichst schnell kompetentes Feedback zu seinen Plänen benötigt. Der Berater wendet sich daher an einen ihm bekannten Professor an der Fachhochschule in C, mit dem gemeinsam er bereits Praxisseminare zum Thema Regionalentwicklung durchgeführt hat. Sie vereinbaren, dass eine Studentengruppe im Rahmen einer Projektarbeit die angesprochenen Entwicklungsmöglichkeiten rund um den Wald auf dem Gemeindegebiet in einem strukturierten Prozess analysieren und die Ergebnisse

in einem Workshop, an dem neben Herrn B auch der Bürgermeister, ein Hotelier und der Berater teilnehmen werden, präsentiert wird.

3. Partnersuche

Die Realisierbarkeit von Geschäftsideen ist auch aus der Struktur der Unternehmens- und Vernetzungslandschaft in der Region zu prüfen. In der Sondierungsphase geht es darum, weitere regionale Partner für Promotoren einer Geschäftsidee zu identifizieren und diese für die Teilnahme an einer regionalen Vernetzung zu gewinnen (Welche Akteure sind für die Umsetzung der Geschäftsidee unabdinglich? Welche Akteure können hilfreich sein?) .

Gleichzeitig geht es in dieser Phase zur Abstimmung der Unterstützungsleistungen der einzelnen Beratungs- und Förderungseinrichtungen auch um den Informationsaustausch im institutionellen Umfeld. Im Rahmen der Prüfung und Sondierung der Geschäftsidee könnten durch den Kontakt mit Kollegen anderer Beratungseinrichtungen u.a. folgende Fragen erörtert werden: Wo gibt es Überschneidungen in den Betreuungsaktivitäten? Wo liegen daher Synergiepotentiale? etc.

Quellen bei der Suche nach Netzwerkpartner sind die persönlichen Netzwerke der Promotoren, von Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung (z.B. Kammern, Regionalmanagement, Gemeinde), sowie Kontakte aus eigenen Recherchen des Beraters in der Region. In Gesprächen sondieren Promotor und Berater die Bereitschaft von regionalen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, u.a. (z.B. Bürgermeister, Leitbetrieben) zur Teilnahme an einer Initialveranstaltung zur Geschäftsidee und evtl. bereits an einer nachfolgenden intensiven Zusammenarbeit im regionalen Netzwerk. Sondierungsgespräche mit möglichen Netzwerkpartnern können auch in Kleingruppen, z.B. in der Form von „Stammtischen“, abgehalten werden.

Anschließend prüft der Berater die potentiellen Netzwerkpartner auf wichtige Eigenschaften für einen Vernetzungsprozess: u.a. Commitment, Zeithorizont, Zielorientierung, Kooperationserfahrung, unternehmerisches Denken, Ressourcenausstattung. Aus den Sondierungsgesprächen sollte der Berater mögliche Fits bzw. Misfits einer Vernetzungsgruppe identifizieren (z.B. Unternehmertypen, persönliche Chemie, Nutzenerwartungen). Unter den Mitgliedern einer Vernetzung sollte idealerweise ein Grundkonsens vorhanden sein, der sich in Form ähnlicher Werthaltungen und Einstellungen äußert.

Weiterführung Fallbeispiel „Outdooraktivitäten“

Während die Pre-feasibility der Geschäftsidee von Herrn B läuft, nimmt der Berater mit weiteren Akteuren in der Kleinregion Kontakt auf, um so die Netzwerkentwicklung voranzutreiben. Er erfährt, dass es bereits Konzepte für das Waldstück seitens der Gemeinde gibt, die aber aufgrund von mangelnden finanziellen Ressourcen aber auch fehlender Promotoren in der Bevölkerung vorerst wieder in der Schublade verschwunden sind. Der Bürgermeister sowie der Wirtschaftsgemeinderat signalisieren grundsätzlich Bereitschaft zu einer Zusammenarbeit mit Herrn B, die auch im Interesse der Gemeindeentwicklung sein könnte. Auf Anregung von Herrn B führt der Berater Gespräche mit weiteren möglichen Netzwerkpartnern aus der Region, u.a. einem Gastronomiebetrieb sowie einem Sportartikelgeschäft.

4. Initialveranstaltung

Der intensive und stärker formalisierte Vernetzungsprozess wird durch ein Meeting mit offiziellem Charakter mit strategisch wichtigen regionalen Partnern gestartet. Es dient dazu, die in den Sondierungsgesprächen kontaktierten Akteure an einen Tisch zu bringen (z.B. Experten, Gemeindevertreter, potentielle Geschäftspartner, potentielle Kooperationspartner) und ausführlich über das geplante Projekt zu informieren. Eine solche Initialveranstaltung sollte an einem zentralen Ort der betreffenden Region stattfinden. Die Vorbereitungsarbeit liegt im Wesentlichen beim Berater, um den Promotor organisatorisch zu entlasten und das Projekt neutraler darzustellen. Durch die Einbindung von Gemeindeverantwortlichen können Kosten gespart werden und zusätzliche Ressourcen aktiviert werden (z.B. für Räumlichkeiten, organisatorische Hilfestellungen, frühzeitige Sondierung der Einstellung der Gemeinde zur Geschäftsidee).

Die Initialveranstaltung ist so zu gestalten, dass eine möglichst kommunikative Atmosphäre entstehen kann. Für die Initialveranstaltung sollte der Berater offizielle Einladungen an die bereits kontaktierten Akteure ausschicken. Im Schreiben sollte die Bedeutung und Verbindlichkeit des Treffens herausgestrichen werden. Auch eine Bitte um Rückbestätigung erhöht das Commitment in dieser Phase.

Diese Veranstaltung sollte mit einer überschaubaren Gruppe von regionalen Akteuren abgehalten werden (max. 15-20 Personen, je nach Projekttyp). Deutlich größere Veranstaltungen sind für Berater und Promotoren kaum mehr zu handhaben, womit die Gefahr, dass sich für ein Projekt eine ungünstige Eigendynamik unter den Teilnehmern entwickelt, steigt.

Die Initialveranstaltung einer regionalen Vernetzung wird vom Berater eventuell mit Unterstützung der Promotoren und gegebenenfalls Experten, die sich eher im Hintergrund halten, moderiert. Experten können dem Promotor und Berater helfen Standpunkte zu untermauern und meinungsbildend zu wirken. Die Einbindung von Experten in Netzwerktreffen ist insbesondere auch dann sinnvoll wenn sich bestimmte Sachfragen als erfolgskritisch für das Projekt herauskristallisiert haben. Die Initialveranstaltung sowie alle weiteren Arbeitsmeetings einer Vernetzung werden protokolliert, um Anwesenheit, Ablauf, Diskussion und Ergebnisse zu dokumentieren. Das Protokoll ergeht an alle Netzwerkteilnehmer, um die Transparenz und Verbindlichkeit für getroffene Vereinbarungen zu unterstützen.

Der Berater schafft im Rahmen dieser Auftaktveranstaltung nochmals Transparenz über die Geschäftsidee und die zugehörigen Vernetzungsprozesse (Rückblick auf die Projektentstehung), leistet Überzeugungsarbeit (Nutzen und Sinnhaftigkeit der Geschäftsidee und der damit verbundenen regionalen Vernetzungen) und gibt einen Fahrplan für den weiteren Entwicklungsprozess.

Die Initialveranstaltung braucht neben der Vorstellung der vagen Geschäftsidee einen klaren Fachinput, z.B. Präsentation...

- einer für die konkrete Geschäftsidee aussagekräftigen Marktstudie,
- von Best-Practice-Beispielen,
- einer zu diesem Zeitpunkt bereits durchgeführten Pre-feasibility.

Die Initialveranstaltung muss folgende Ergebnisse liefern:

- Commitment der Teilnehmer zum inhaltlichen Charakter der Vernetzung, dem Entwicklungsplan des Projektes und zur weiteren Teilnahme an Netzwerktreffen (mündlich und schriftlich) → Stop-or-Go-Entscheidung
- In welcher Intensität könnte die Vernetzung oder könnten einzelne Netzwerkbeziehungen weitergeführt werden (Unterstützungsnetzwerk, Erfa-Gruppe, zwischenbetriebliche Kooperation)?
- Soll der Berater die Vernetzungsgruppe weiter begleiten oder nur bei Fachfragen hinzugezogen werden? Die Gruppe kann z.B. vereinbaren, sich vorerst in regelmäßigen Abständen ohne den Berater zu treffen, um den Vernetzungscharakter weiter auszudefinieren.

Im Anschluss an Netzwerktreffen sollte es immer auch die Möglichkeit zum informellen Austausch geben, um Ideen weiter zu diskutieren und offene Fragen zu besprechen. Der Berater sollte dabei die Stimmung in der Vernetzungsgruppe heraushören.

Die Diskussionen in dieser Initialveranstaltung führen entweder bereits zu Anpassungen der Geschäftsidee des Promotors oder zu weiterführenden Fachfragen, die für das nächste Netzwerktreffen bearbeitet werden müssen.

Weiterführung Fallbeispiel „Outdooraktivitäten“

Die von der regionalen Fachhochschule in Zusammenarbeit mit dem Berater erarbeitete Pre-feasibility hat zwei Erfolg versprechende Geschäftsideen für das Waldstück in der Gemeinde A hervorgebracht. Für die Errichtung eines Kletterwalds spricht unter anderem, dass es in der näheren Umgebung keine Konkurrenz gäbe sowie die in einer kleinen Marktstudie erhobene Nachfrage nach derartigem Freizeitangebot auch im nahe gelegenen Ballungsraum. Auch die Idee eines Themenweges wird auf Basis einer Marktstudie als verfolgenswert eingestuft. Sie entspricht dem Wellness-Trend und eignet sich als Tourismus- und Freizeitangebot sowohl für Erwachsene als auch für Kinder. Erfolgreiche Beispiele aus Deutschland zeigen zudem, dass bei Geschäftsideen dieser Art verschiedene unternehmerische Tätigkeiten zu einem für Kunden attraktiven Gesamtpaket verknüpft werden können („Adventurepark“), z.B. Gastronomie, Hotellerie, Wellness-Betriebe. Auch Gemeinden können durch die Errichtung solcher Adventure- oder Themenparks profitieren, da sie z.B. als Wirtschaftsstandort an Attraktivität gewinnen.

In einem Workshop in der Regionalberatung werden die Ergebnisse der Pre-feasibility vor dem Bürgermeister, dem Wirtschaftsgemeinderat sowie zwei weiteren an einer Kooperation interessierten Unternehmern präsentiert. Die Runde einigt sich, Herrn B bei der Entwicklung und Umsetzung eines Kletterparks zu unterstützen. Die Gemeinde stellt ihm in Aussicht ein Grundstück im Sinne der Geschäftsidee zu widmen und ihn bei allfälligen Genehmigungsverfahren zu unterstützen. Die regionalen Netzwerkpartner einigen sich darauf, mittelfristig weitere Outdooraktivitäten in der Gemeinde anzubieten, wobei für die Ansiedlung neuer Betriebe eine enge Zusammenarbeit mit bereits ansässigen Unternehmern sowie der Gemeinde gefördert werden soll. Die Regionalberatung wird die Begleitung dieses regionalen Vernetzungsprojektes im ersten Jahr übernehmen.

D. ENTWICKLUNGSPHASE (EBENE 3)

Während die regionale Vernetzung rund um Promotoren einer Geschäftsidee in der Initiierungsphase, also der Phase der Ideenfindung und ersten -konkretisierung, meist nur informellen Charakter aufweist, erlangt sie in der Wachstumsphase eine formelle Struktur, Aufgaben differenzieren sich. Wird die Vernetzung in der Initiierungsphase eher als zu prüfende Option gesehen, bekommt sie nun für manche Beteiligte strategische Bedeutung. Dabei kann das Unterstützungsnetzwerk durch strategische Allianzen bzw. Kooperationen mit anderen Unternehmern in der Region angereichert werden, um das sich nach und nach herauskristallisierende Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen zu können.¹⁷

1. Organisationsentwicklung

Nach der Initiierungsphase baut die Vernetzungsgruppe Strukturen auf, die eine weitgehend autonome Steuerung ermöglichen (Funktionen, Arbeitsgruppen etc.). Dazu bedarf es auch der Änderung und Abstimmung auf der persönlichen Ebene, also von Einstellungen und Verhaltensweisen der Netzwerkteilnehmer.

Die Aufgabe des Beraters besteht dabei darin, gemeinsam mit den Netzwerkteilnehmern die Grundlagen eines Organisationsmodells zu erarbeiten. Dazu gehören unter anderem ein Strategiebildungsprozess (Vision, langfristige Ziele), Teambuilding-Aktivitäten oder auch das Aufstellen von Verhaltensregeln. Diese Elemente werden in der Folge von den Beteiligten individuell oder in der Gruppe immer wieder hinterfragt, diskutiert, und verändert, bis sich eine funktionierende und verinnerlichte Kooperationskultur entwickelt hat. Die Gruppenmitglieder passen sich einander in ihrem Verhalten langsam an und Vertrauen entsteht. Der Berater kann sich so auch schrittweise aus dem Prozessmanagement einer Vernetzung zurückziehen, d.h. der Organisation und Moderation von Arbeitsmeetings, und die Teilnehmer in die Eigenverantwortung der Kooperationsgruppe entlassen.

2. Erarbeitung von Geschäftsmodellen

In der Reifephase eines Netzwerks geht es um die Weiterentwicklung und Verfeinerung der Geschäftsideen von Promotoren hin zu einem Geschäftsmodell, v.a. durch Erfahrungsaustausch, fachliche Beratung sowie Anbahnung von konkreten Geschäftskontakten. Die Lerneffekte aus regionaler Vernetzung modifizieren die ursprüngliche Geschäftsidee und fördern schrittweise ein mit dem sich formenden Unterstützungsnetzwerk kompatibles Geschäftsmodell zu Tage. Dies bedeutet, dass je nach aktivierbarer Unterstützungsbeziehung das Geschäftsmodell so angepasst werden kann, dass diese Unterstützung seine Wirkung im Geschäftsmodell entfaltet. Ein Geschäftsmodell verlangt ein bestimmtes Unterstützungsnetzwerk, mit dessen konkreter Ausformung daher auch das Geschäftsmodell geformt wird. So werden auch nicht-tragfähige Geschäftsmodelle ausgefiltert, wenn das erforderliche Unterstützungsnetzwerk nicht aufgebaut werden kann.

¹⁷ Vgl. Pechlaner/Hammann (2008)

Noch deutlicher zeigt sich dies, wenn Unternehmer einer Region eine Geschäftsidee kooperativ umsetzen möchten, d.h. hier liegt eine Geschäftsidee vor, die eine kooperative Realisierungsgruppe verlangt, z.B. Landwirte und Gewerbetreibende wollen ein regionales Produkt auf den Markt bringen, dessen USP gerade die für den Kunden transparente Nachvollziehbarkeit entlang der Produktionskette ist. Der Aufbau und die Stabilisierung eines solchen kooperativen Realisierungsnetzwerkes bedürfen nach der Initiierungsphase einer weiteren intensiven Begleitung durch einen Berater beim Aufbau eines markttauglichen Geschäftsmodells. Zunächst erarbeitet der Berater gemeinsam mit den Netzwerkteilnehmern, eventuell punktuell durch Experten unterstützt, wiederum die Grundlagen solcher Geschäftsmodelle. Danach übernehmen die Teilnehmer in Arbeitsgruppen selbständig die weitere Ausdifferenzierung und Umsetzung.

Ob die regionale Vernetzung um eine Geschäftsidee zu einer zwischenbetrieblichen Kooperation heranreift, hängt in erster Linie von dem vom Promotor verfolgten Geschäftsmodell und der sich im Zuge der Vernetzung konkretisierenden Vorstellungen ab. Berater können hier aber auch Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, z.B. durch Aufzeigen des Marktpotenzials von regionalen Verbund-Produkten und Dienstleistungskombinationen. Denn Geschäftsmodelle, die auf zwischenbetrieblichen Kooperationen beruhen, müssen vom Markt aus gedacht werden, d.h. sie müssen einen Mehrwert für den Kunden schaffen. Aus regionalem Angebot einen Mehrwert für den Kunden zu generieren, gelingt oft nur durch Kooperation des Unternehmers mit anderen regionalen Betrieben und den daraus entstehenden Verbundleistungen:

Beispiel Tourismus

Die Therme alleine reicht dem Gast, der in der Region urlaubt, oft nicht. Er möchte auch Wanderungen im Umland unternehmen, bei guten Gasthöfen einkehren, Produkte regionaler Herkunft als Geschenk mitnehmen usw. Einzelne regionale Attraktionen können zu abwechslungsreichen Angebotspaketen für den Gast gebündelt werden.

3. Erarbeitung der Qualitätssicherungsmodelle

Eine regionale Kooperation benötigt verbindliche Qualitätskriterien, denen eine Analyse der Markt- bzw. Kundenbedürfnisse vorausgeht (Marktforschung, marktbezogene Pre-feasibility Studie). Für jede beteiligte Wertschöpfungsstufe bzw. Branche können eigene Qualitätskriterien notwendig sein. Die Umsetzung der Qualitätskriterien ist ein Lernprozess, der wesentlich durch kooperationsinternen Erfahrungsaustausch und Know-How-Transfer von außen (Expertenmeinungen, Best-Practice-Beispiele) vorangetrieben wird. Der Berater bindet für die Ausformung des Geschäftsmodells – wie bei jeder Gründungsberatung – Experten zu Spezialfragen (z.B. eine Werbeagentur) ein oder gibt Analysen von Best-Practice-Beispiele in Auftrag. Die Qualitätssicherung ist aufgrund der Verteilung der Qualitätsverantwortung über das Realisierungsnetzwerk erfolgskritisch und so muss die Kooperationsgruppe interne und externe Kontrollmechanismen in Bezug auf die Produktqualität implementieren.

4. Marktauftritt

In der Reifephase muss sich das ausgearbeitete Geschäftsmodell des Unternehmers der Bewährungsprobe am Markt stellen. Auch in dieser Phase spielen regionale Vernetzungen weiterhin eine wichtige Rolle. Durch Feedback aus dem Unterstützungs- und gegebenenfalls aus dem Realisierungsnetzwerk entsteht laufender Anpassungsbedarf im Geschäftsmodell. Das Management des Netzwerks hat nunmehr der Unternehmer – der ehemalige Promotor der Geschäftsidee – oder eine Führungsgruppe bei hierarchischen Netzwerken bzw. das Netzwerk selbst bei heterarchischen, durch die Akteure gleichermaßen gesteuerte, Netzwerken weitgehend selbst übernommen. Der Berater zieht sich aus seiner zentralen Stellung im Netzwerk zurück.

In dieser Phase geht es – wie bei jeder Unternehmensgründung – um die Übersetzung des Geschäftsmodells und seiner USPs durch Ausformulierung einer konsistenten Kommunikationsstrategie, um die Entwicklung eines Markennamens, etc. Zusätzlich zu den allgemeinen Problemen einer Unternehmensgründung kommen noch Regelungen bezüglich interner Verhaltensabstimmung, interner Gruppenbeiträge und ihrer Bewertung und Abgeltung, etc. Aufgrund der weiteren Abhängigkeit des Geschäftsmodells von den Akteuren des Unterstützungsnetzwerkes und – in noch höherem Maß – von den Beteiligten der Realisierungsgruppe sind diese Entscheidungen auf eine breite Basis zu stellen und im Netzwerk entsprechend abzustimmen, womit die Unterstützungs- und Realisierungsnetzwerke rund um eine Geschäftsidee auch über die Initiierungs- und Entwicklungsphase hinaus eines bewussten Managements und phasenweise punktueller externer Mediations- und Moderationsunterstützung bedürfen.

5. Fallbeispiel „Die Bezirksmeister“

Der Malermeister R hat durch seine Erfahrungen mit Kunden in der Region eine, wie er findet, interessante Marktlücke entdeckt. „Meine Kunden wissen oft gar nicht, wer in der Region ein Spezialist für bestimmte Reparatur- oder Renovierungsarbeiten ist – er begrüßt die Empfehlung bzw. Weitervermittlung durch vertrauensvolle Betriebe. Ich komme als Betrieb zum Kunden, der sagt, ich hätte gern das Vorhaus ausgemalt, und sagt dann aber, eigentlich bräuchte ich einen Kasten da, können Sie mir nicht einen Tischler empfehlen“, meint R. Beim Stammtisch im Bezirk erzählt er zwei Handwerkerkollegen von seiner Geschäftsidee. Diese sind jedoch skeptisch, da es solch ein Kooperationsvorhaben schon einmal seitens der Innung gegeben hat. Sie wenden überdies ein, dass die Handwerksmeister ja oft auf der persönlichen Ebene gar nicht miteinander können, sich als direkte Konkurrenten sehen und der Abstimmungsaufwand doch viel zu groß sei. Vielleicht muss man ja auch sofort Geld in die Hand nehmen. Auf den Vorwurf hin er möchte sich mit dieser Vernetzungsidee profilieren meint R: „Ich muss das nicht wegen mir machen. Das Geschäft läuft derzeit so gut wie nie, aber was ist in 10 Jahren...ich bin noch nicht so alt, ich will in 10 Jahren auch eine Arbeit haben und wenn wir da heute so ein Gruppe aufbauen, verbessern wir unsere Chancen für die Zukunft.“

Trotz der Einwände seiner Kollegen möchte Herr R seine Geschäftsidee weiterverfolgen. Er wendet sich an die Interessenvertretung im Bezirk, wo ihm ein Berater für ein Erstgespräch vermittelt wird. Der Berater sieht Potential in der Geschäftsidee und gemeinsam versuchen sie ein erstes schriftliches Konzept, welches einer kleinen Runde von Handwerkern im Bezirk präsentiert werden soll. Die Präsentation des „neutralen“ Beraters kommt in der Runde gut an.

Plötzlich hat Herr R vier Kollegen, die bereit sind sich weiter mit der Geschäftsidee auseinanderzusetzen.

Sie einigen sich darauf, im ersten Schritt eine Empfehlungs-Kooperation unter ausgewählten Handwerkern im Bezirk zu bilden, wobei die Spezialgebiete der einzelnen Betriebe gegenüber dem Kunden herausgestrichen werden sollen. Im nächsten Schritt wollen sie auch gemeinsame Angebote erstellen, im Sinne des Prinzips „Alles aus einer Hand“. Der Berater weist die Vernetzungsgruppe daraufhin, dass sie nicht auf die Marktsicht vergessen sollten: „Sind wir uns denn ganz sicher, dass für eine solche Geschäftsidee auch die entsprechende Nachfrage im Bezirk da ist? Und wenn ja, welche Kriterien stellen die Kunden an eine solche Handwerker-Kooperation?“.

Dem Berater ist bewusst, dass die Handwerker derzeit in die vague Idee nicht schon zu viel investieren und eine Marktstudie in Auftrag geben wollen. Er hat eine andere Idee: Im Rahmen eines Projektseminars „Methoden der empirischen Sozialforschung“ wird von einer Studentengruppe sowohl der grundsätzliche Bedarf nach „Alles aus einer Hand“-Angeboten als auch die von den Kunden als am wichtigsten eingeschätzten Qualitätsmerkmale erhoben. Mit zusätzlicher Unterstützung von Freunden und der Familie gelingt es den Handwerkern ca. 100 Personen im Bezirk und weitere 200 im Großraum Wien zu befragen.

Das Ergebnis ist durchaus ermutigend. Ein Großteil der Befragten wünscht sich die Empfehlung von Handwerkern und möchte auch, dass Organisation und Koordination mehrerer Handwerksarbeiten bei einem zentralen Ansprechpartner liegen. Die Kooperation sollte sich vor allem in der Marktnische „Sanierungsarbeiten“ und „Energieausweise“ platzieren. Gerade hier, so zeigt die Studie, ist der Abstimmungsbedarf zwischen den Handwerkern notwendig und durch Vernetzung kann dem Kunden Aufwand abgenommen werden. Als eine wesentliche Zielgruppe im Geschäftsmodell kristallisieren sich einerseits Pensionisten, sowie andererseits Personen mit akutem Zeitmangel heraus, die sich nicht selbst um die Organisation von Handwerksarbeiten kümmern können, aber über die nötige Zahlungsbereitschaft verfügen, dies einer „Alles aus einer Hand“-Kooperation zu übertragen.

Die Gruppe beschließt auf Basis der Marktstudie Qualitätskriterien auszuformulieren. Außerdem soll ein Internetauftritt der Kooperation entworfen werden, auf der sich die Einzelbetriebe präsentieren können und ihre Stärken gegenüber den Kunden herausstreichen. Auf Anregung des Beraters beschließen die Teilnehmer der Vernetzung weiters sich jede Woche abwechselnd in einem der Betriebe zu treffen, um sich besser kennen zu lernen. Damit können sie sich gegenseitig auch authentischer empfehlen. Für den Berater erscheinen diese Aktivitäten auch deshalb wichtig, um eine Vertrauensbasis in der Gruppe zu entwickeln, welche die Voraussetzung für eine stabile Organisationsstruktur des Netzwerks ist.

VI. QUELLENVERZEICHNIS

- Aulinger, A. (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital – Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungen. Metropolis Verlag, Marburg.
- Becattini, G. (1990): The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in: Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (eds.): Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy, Geneva, pp. 37-51
- Blundel, R., Smith, D. (2001): Business Network Report. Research Report to the Small Business Service, Sheffield.
- Burt, R. S. (2000): The network entrepreneur, in: Swedberg, R. (ed.): Entrepreneurship – The social science view, Oxford University Press, Oxford, S. 281-307.
- Camagni, R. (1991): Introduction – From the local ‘milieu’ to innovation through cooperation networks, in: Camagni, R. (ed.): Innovation networks – spatial perspectives, London.
- Etter, C. (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin und im interregionalen Vergleich. Dissertation, FU Berlin.
- Frese, M. (1998): Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmen in Ost- und Westdeutschland. Hogrefe, Göttingen, S. 159-167.
- Fromhold-Eisebith, M. (1996): Das kreative Milieu – ein Förderer regionaler Technologietransfers?, in: Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung der Univ. Bayreuth (Hrsg.): Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Heft 153, Bayreuth, S. 39-56.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, 91. Jg., Nr. 3, S. 481-510.
- Hering, T., Vincenti, A. (2005): Unternehmensgründung. Oldenbourg Verlag, München/Wien.
- Maillat (1998): Innovative milieux and new generations of regional policies, in: Entrepreneurship and Regional Development, pp. 1-16.
- Maskell, P., Malmberg, A. (1999): Localised learning and industrial competitiveness, in: Cambridge Journal of Economics, pp. 167-185
- Mugler, J., Fink, M., Loidl, S. (2006): Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum: Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe. Manz, Wien.
- Mücke, T., Rami, U. (2007): Soziales Kapital und Nutzung von Netzwerkstrukturen durch Unternehmerinnen – Eine empirische Analyse, in: Fink, M., Kraus, S., Almer-Jarz, D. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements – Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext, ibidem, Hannover/Stuttgart, S. 139-162.

Pechlaner, H., Hammann, E.-M. (2008): Netzwerke und Geschäftsbeziehungen als Kompetenz des Gründungsunternehmers, in: Freiling, J., Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing – Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Gabler, Wiesbaden, S. 405 - 423

Piore, M., Sabel, C. (1984): The Second Industrial Divide, New York.

Porter, M. (1998): Clusters and the new policy of economics, in: Harvard Business Review, pp. 77-90.

Rößl, D. (2000): Kooperation, zwischenbetriebliche, in: Meyer, J.-A., Schwing, M.G. (Hrsg.): Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München, S. 210-211.

Rößl, D., Berger, G., Fink, M., Lang, R. (2007): LaGe-Koop – Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe – Projekt, Grundlagen, Diagnose, Veränderung. Abschlussbericht. RiCC-research report 02/2007, RiCC, Wien.

Rößl, D., Berger, G., Fink, M. (2008): Regionale Vernetzung von KMB, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Sonderheft 7, S. 123-138

Scheff, J. (1999): Lernende Region – Regionale Netzwerke als Antwort auf die globalen Herausforderungen. Linde, Wien.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Gabler, Wiesbaden.