

Im Netzwerk geht es leichter

Innovative Ideen haben auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In KMU-Netzwerken können sie Lösungen suchen und Innovationen entwickeln.

Wie funktionieren so genannte KMU-Netzwerke?

ALEXANDER STOLL: Branchenspezifische oder regionale KMU-Netzwerke bieten die Chance, dauerhafte Strukturen des Austausches zu schaffen, aus denen gemeinsame Projekte und strategische Partnerschaften erwachsen können. Netzwerke bieten jedoch nicht nur Chancen.

Sie bergen auch das Risiko von Wissensabfluss und Fehlinvestitionen – nicht zuletzt, weil KMU-Netzwerke für viele Unternehmer ein neues strategisches Handlungsfeld darstellen. Man kennt zwar die Branchengepflogenheiten, verbindliche Netzwerkregeln müssen jedoch erst erarbeitet und gelebt werden.



Alexander Stoll

hat als wissenschaftlicher Mitarbeiter in verschiedenen Projekten an der Technischen Universität (TU) Berlin Organisationen und Netzwerke untersucht und ist als Unternehmensberater tätig.

Was sind die Hauptgründe für das Scheitern solcher Netzwerke?

STOLL: Der Erfolg von KMU-Netzwerken hängt letztlich davon ab, ob es den Mitgliedern gelingt, eine kooperative Atmosphäre zu schaffen, in der auch kritische Punkte offen angesprochen werden können. Paradoxerweise führen häufig die Unterschiede der Partner, die eigentlich so innovationsförderlich sind, zu Misstrauen.

JULES THOMA: Die Erfahrung zeigt, dass die Anfangseuphorie schnell verfliegt und hinter der Vertrauensfassade Skepsis, Konkurrenzangst und Verdächtigungen entstehen. Das ist ganz normal. Niemand vertraut seinem Geschäftspartner blind – schon gar nicht, wenn sich die Kompetenzen einzelner KMU überschneiden.

Wie kann man mit diesen Problemen umgehen, um Nutzen aus dem Netzwerk zu ziehen?

STOLL: Netzwerke benötigen für einen dauerhaften Erfolg unbedingt ein professionelles Netzwerkmanagement. Netzwerkmanager müssen die – teils sehr widersprüchlichen – Strukturen und Kulturen von KMU-Netzwerken genau kennen, ebenso wie die typischen Verlaufsmuster von kooperativen Innovationsprozessen. Nur so können sie bereits im Vorfeld Konflikte vermeiden helfen und die Partner kompetent auf ihrem Weg zur erfolgreichen Innovation begleiten.

THOMA: Das Netzwerkmanagement muss in der Lage sein, aufkeimendes Misstrauen pro-aktiv zu erkennen und es

durch geeignete Methoden frühzeitig zu kommunizieren. Damit wird Misstrauen nicht nur ein Stück weit normalisiert und in Schach gehalten, sondern kann sogar förderlich für die Entwicklung von KMU-Netzwerken sein. Die Rolle des Netzwerkmanagers muss je nach Phase der Kooperation unterschiedlich ausgestaltet werden. Anders als für Projektmanagement gibt es zum Management von Netzwerken jedoch kaum wissenschaftlich fundierte Ratgeberliteratur. Daher haben wir die Ergebnisse unserer mehrjährigen Forschung in eine Praxisbroschüre einfließen lassen.



Jules Thoma

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Berlin. Er erforschte und begleitete drei Jahre im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt TRUSTnet vier regionale KMU-Netzwerke.
www.trust-net.org

Welche Förderprogramme sind besonders auf kleine und mittlere Unternehmen zugeschnitten?

THOMA: Maßgeblich zu nennen ist hier das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des BMWi. Das Programm richtet sich insbesondere an KMU, die bereits über Ideen für konkrete Kooperationsvorhaben verfügen und über diese hinaus einen zeitlich stabilen Rahmen der Zusammenarbeit in einem Netzwerk anstreben. Aber auch auf Länderebene gibt es eine Vielzahl von regionalen Förderinitiativen.

Das Interview führte Britta Zurstraßen _____

Buchtipps

Die Broschüre „Wegweiser für Innovationsprozesse in KMU-Netzwerken“ kann über die Autoren bezogen werden: jules.thoma@tu-berlin.de
me@alexanderstoll.info