



# Kurzdossier zu Netzwerken für ein integrationsförderndes Unternehmertum

Unternehmertätigkeiten in Europa



Die im vorliegenden Dokument zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente entsprechen notwendigerweise weder den offiziellen Ansichten der Organisation oder der Regierungen ihrer Mitgliedstaaten noch denen der Europäischen Union.

Dieses Dokument und alle darin enthaltenen Karten berühren weder den Status oder die Hoheitsgewalt über beliebige Hoheitsgebiete, die Festlegung internationaler Grenzen noch den Namen von Hoheitsgebieten, Städten oder Regionen.

#### 1. Hinweis der Türkei

Die Informationen in diesem Dokument mit einem Verweis auf „Zypern“ beziehen sich auf den südlichen Teil der Insel. Es gibt keine zentrale Behörde, die sowohl die türkische als auch die griechisch-zypriotische Bevölkerung auf der Insel vertritt. Die Türkei erkennt die Türkische Republik Nordzypern (TRNC) an. Bis im Rahmen der Vereinten Nationen eine dauerhafte und nachhaltige Lösung gefunden wurde, behält die Türkei ihren Standpunkt im Hinblick auf die Zypernfrage bei.

#### 2. Hinweis aller Mitgliedstaaten der Europäischen Union in der OECD und der Europäischen Kommission

Die Republik Zypern wird von allen Mitgliedern der Vereinten Nationen mit Ausnahme der Türkei anerkannt. Die Informationen in diesem Dokument beziehen sich auf das Gebiet, das der tatsächlichen Kontrolle der Regierung der Republik Zypern untersteht.

#### Danksagungen

Dieses Dokument wurde von David Halabisky unter der Aufsicht von Jonathan Potter erstellt, die im Bereich „Local Economic and Employment Development“ (lokale Entwicklung und Beschäftigung) (LEED) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) tätig sind, unter Mitwirkung der Sachverständigen Sarah Drakopoulou Dodd von der Middlesex University und der ALBA Graduate Business School des American College of Greece und Janroj Keles von der Middlesex University. Weiterhin mitwirkt hat Sergio Destefanis von der Università degli Studi di Salerno.

Dieses Dokument gehört zu einer Reihe von Kurzdossiers zum integrationsfördernden Unternehmertum, die vom Programm „Local Economic and Employment Development“ der OECD und der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission erstellt werden. Diese Arbeit entstand unter der Federführung von Jonathan Potter und David Halabisky von der OECD.

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Links waren bei Fertigstellung des Manuskripts korrekt.

© Umschlagfoto: Corbis

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Urheberrecht der OECD/Europäischen Union unterliegen, muss eine Genehmigung direkt bei dem/den Inhaber(n) des Urheberrechts eingeholt werden.

***Europe Direct hilft Ihnen, Antworten auf Ihre Fragen  
über die Europäische Union zu finden.***

**Gebührenfreie Nummer (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Die bereitgestellten Informationen sind kostenfrei, genau wie die meisten Anrufe (allerdings werden bei einigen Betreibern, in Telefonzellen oder Hotels unter Umständen Gebühren fällig).

Nähere Informationen zur Europäischen Union finden Sie im Internet (<http://europa.eu>).

Weitere Informationen über die OECD finden Sie im Internet unter <http://www.oecd.org>

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2015

Europäische Kommission:  
ISBN 978-92-79-43386-3

Nähere Informationen zur OECD finden Sie im Internet (<http://www.oecd.org>)

© OECD/Europäische Union, 2015  
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

# **Kurzdossier zu Netzwerken für ein integrationsförderndes Unternehmertum**

Unternehmertätigkeiten in Europa

## ■ INHALT

KERNBOTSCHAFTEN.....	3
WAS SIND UNTERNEHMERNETZWERKE?.....	3
WELCHE BEDEUTUNG HABEN SIE FÜR EIN INTEGRATIONSFÖRDERNDES UNTERNEHMERTUM? .....	5
WIE UNTERSCHIEDEN SICH UNTERNEHMERNETZWERKE VERSCHIEDENER LÄNDER UND REGIONEN? .....	7
WAS BEHINDERT DIE UNTERNEHMERISCHE NETZWERKARBEIT BENACHTEILIGTER UND UNTERREPRÄSENTIERTER GRUPPEN? .....	8
WIE KANN DIE POLITIK DIE ENTWICKLUNG VON NETZWERKEN FÖRDERN?.....	9
1. Aufbau von Netzwerken innerhalb der Zielgruppe und Verknüpfung mit dem Wirtschaftsumfeld.....	9
2. Integration der Netzwerkbildung in Unterstützungsdienste zur Wirtschaftsförderung.....	11
3. Erweiterung des Netzwerkkumfangs .....	12
DAS POTENZIAL VON ONLINE-NETZWERKEN.....	14
SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	15
WEITERFÜHRENDE LITERATUREMPFEHLUNGEN.....	16
LITERATUR.....	16

# KERNBOTSCHAFTEN

- Unternehmernetzwerke sind Gruppen von miteinander verbundenen Unternehmern, Unternehmensdienstleistern und verschiedenen anderen relevanten Beteiligten, auf deren Informationen und Ideen Unternehmer für die Führung ihrer Unternehmen in auf Wechselseitigkeit beruhenden Verhältnissen zurückgreifen können. Diese Netzwerke können Unternehmer beim Zugang zu Finanzierung, bei der Suche nach Geschäftspartnern, Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden und mit Ideen für neue Produkte, Prozesse, Organisationsmethoden und Geschäftsmodelle unterstützen. Sie können zudem die Wahrnehmung Einzelner beeinflussen, ob Unternehmertum wünschenswert und realisierbar ist.
- Menschen aus sozialen Gruppen, die im Unternehmertum unterrepräsentiert oder benachteiligt sind (z. B. Frauen, junge und ältere Menschen, Arbeitslose, ethnische Minderheiten und Zuwanderergruppen, Menschen mit Behinderungen), haben in der Tendenz einen größeren Bedarf an Unternehmernetzwerken als Durchschnittsunternehmer, da sie bei der Überwindung von Defiziten in ihren unternehmerischen Fähigkeiten und/oder finanziellen oder sonstigen Ressourcen Unterstützung benötigen. Sie haben außerdem häufig schwächere Unternehmernetzwerke, da sie in der Regel weniger Möglichkeiten zum Aufbau beruflicher Beziehungen in Bildungs-, Arbeitsplatz- und sozialen Kontexten hatten.
- Folglich ist der Aufbau von Netzwerken für Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen ein wichtiges Tätigkeitsfeld für die öffentliche Politik. Der gängigste Ansatz der öffentlichen Politik besteht darin, Unternehmer und Fachkräfte von Unternehmensdienstleistern mit einem gemeinsamen Hintergrund zusammenzubringen, damit diese Verbindungen untereinander herstellen. Dank dem gemeinsamen Hintergrund identifizieren sich Teilnehmer leicht miteinander und bauen schnell Vertrauen auf. Zusätzlich zur Schaffung dieser Verbindungen muss die öffentliche Politik darauf achten, Brücken zu Unternehmern, Unternehmensdienstleistern und sonstigen Interessenträgern aus anderen Gemeinschaften zu bauen.
- Auch im Rahmen anderer politischer Maßnahmen, z. B. Schulungen oder sonstigen Wirtschaftsförderungsdiensten, kann die öffentliche Politik Unternehmernetzwerke schaffen. Dies bietet Programmen den Vorteil von Skaleneffekten und stellt sicher, dass unterrepräsentierte Zielgruppen erreicht werden. Außerdem ergeben sich zusätzliche Nutzen aus der Schaffung von Netzwerken unter den Teilnehmern. Allerdings werden bei diesem Ansatz Unternehmer ausgeschlossen, die nicht an der politischen Maßnahme teilnehmen. Zudem sind diese Netzwerke nicht immer nachhaltig, wenn der verbindende Faktor die Absolvierung der Schulung bzw. die Inanspruchnahme der Unternehmensdienstleistungen ist.
- Die öffentliche Politik kann den Aufbau internationaler Unternehmernetzwerke auch durch die Zusammenlegung nationaler Netzwerke unterstützen. Diese Netzwerke verschaffen Unternehmern Zugang zu einem breiteren Pool von Ressourcen und Ideen und können insbesondere für eine Expansion auf internationale Märkte nützlich sein.
- Online-Netzwerke bieten Potenzial für die öffentliche Politik. Sie beseitigen physische Distanzen zwischen Unternehmern und halten einige der zentralen Eigenschaften traditioneller Netzwerke bereit, zum Beispiel Verbindungen zu anderen Unternehmern, die auf Vertrauen und wechselseitigen Beziehungen basieren. Über die Wirksamkeit von Online-Netzwerken ist nichts bekannt, doch sie bieten eine potenziell wichtige Möglichkeit für die Politik aufgrund ihrer niedrigen Kosten. Politische Entscheidungsträger müssen jedoch anerkennen, dass Online-Netzwerkinitiativen wahrscheinlich durch persönliche Interaktionen ergänzt werden müssen.
- Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für politische Maßnahmen ist, dass die Netzwerkmitglieder Eigentümer der unterstützten Netzwerke sind. Dies kann erreicht werden, indem in der Gemeinschaft bereits bestehende Strukturen genutzt und die Netzwerkteilnehmer in die Verwaltung des Netzwerks eingebunden werden.

## ■ WAS SIND UNTERNEHMERNETZWERKE?

Netzwerke sind Gruppen von Akteuren, die durch eine Beziehung oder eine Verbindung verknüpft sind (Hoang und Antoncic, 2003; Nelson, 1988). Zu den für Unternehmer relevanten Netzwerken gehören andere Unternehmer, für Kunden- und Lieferunternehmen tätige Personen, Unternehmensdienstleister, Finanzfachkräfte und so weiter. Die Informationen und Ideen, die im Rahmen dieser Netzwerke ausgetauscht werden, haben Einfluss auf die eigene Einstellung gegenüber der Unternehmensgründung und können eine wesentliche Ressource für den Start, die Entwicklung und die Aufrechterhaltung eines Unternehmens sein.

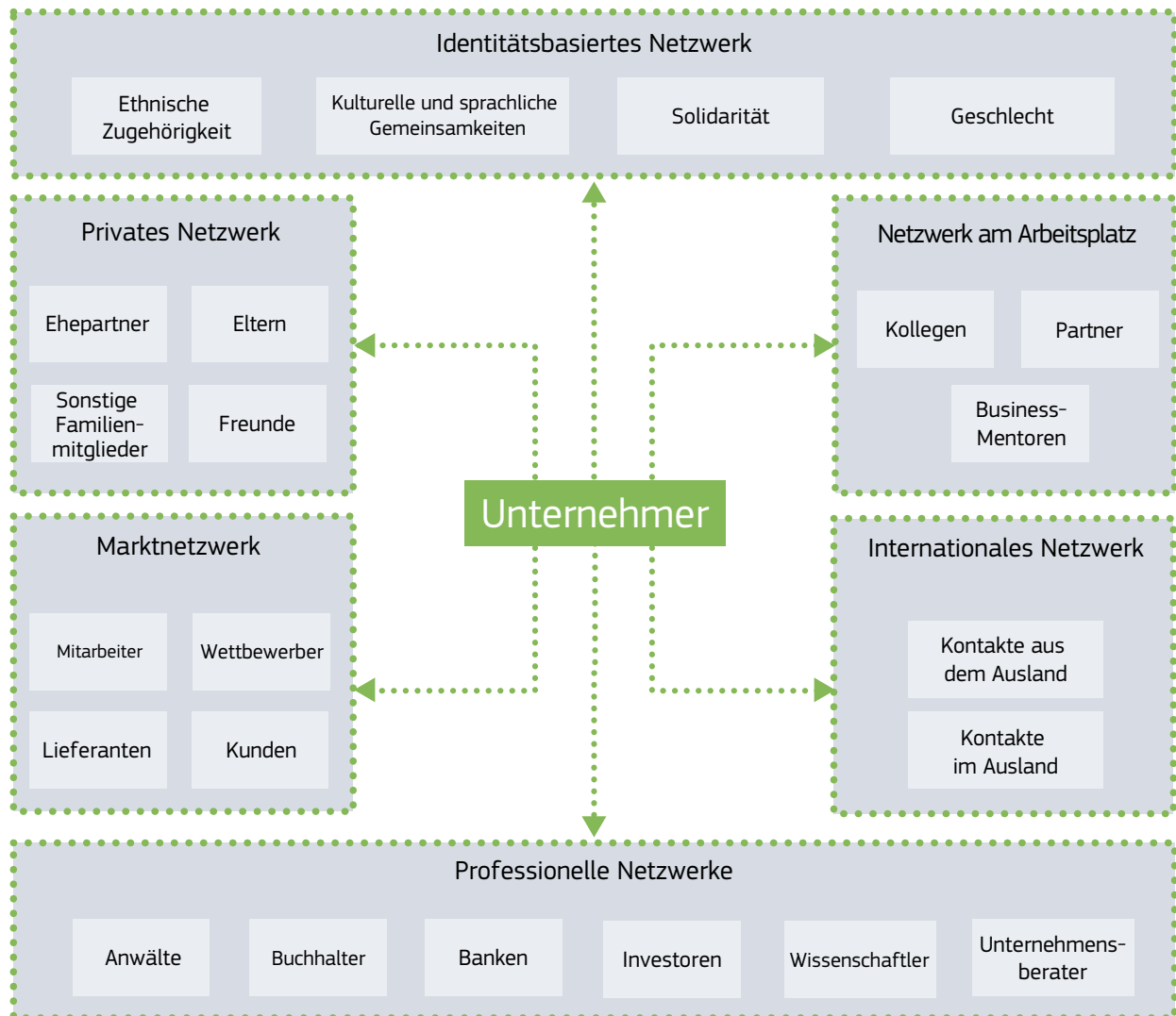
Im Mittelpunkt von Unternehmernetzwerken stehen soziale Interaktionen (Kim und Aldrich, 2005). Für den Unternehmer bzw. den potenziellen Unternehmer finden diese Interaktionen

in verschiedenen Umfeldern statt (Abbildung 1), unter anderem (Light und Bonacich, 1988; Portes, 1998; Glover et al., 2000; Flandreau, 2003; Morawska, 2004; Portes und Sensenbrenner, 1993; Waldinger et al., 1990):

- in privaten Netzwerken, die aus dem Ehepartner, Eltern, sonstigen Familienmitgliedern und Freunden bestehen;
- in Netzwerken am Arbeitsplatz, die aus Arbeitskollegen, Geschäftspartnern und anderen Unternehmensgründern und Business-Mentoren bestehen;
- in Marktnetzwerken, die aus geschäftlichen Mitarbeitern, Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden bestehen;

- in internationalen Netzwerken, die aus geschäftlichen Mitarbeitern, Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden aus einem anderen Land und in einem anderen Land bestehen;
- in professionellen Netzwerken, die aus Fachkräften aus der Wirtschaft (z. B. Anwälten, Buchhaltern), Finanziers (z. B. Banken, Investoren) und anderen Informations- und Unterstützungsquellen (z. B. Wissenschaftlern, Unternehmensberatungsdiensten) bestehen und
- identitätsbasierten Netzwerken, die auf ethnischer Zugehörigkeit, kulturellen und sprachlichen Gemeinsamkeiten, Alter und Geschlecht basieren.

Abbildung 1. Das Netzwerk des Unternehmers



Quelle: Nach Schott und Cheraghi (2012).

Es ist schwierig, klar zwischen dem persönlichen Netzwerk und dem professionellen Netzwerk eines Unternehmers zu unterscheiden. Häufig gibt es erhebliche Überschneidungen zwischen den beiden Netzwerktypen, und eine Trennung mutet ziemlich künstlich an. Im Gegenteil ist es sinnvoll, das soziale Gesamtnetzwerk des Unternehmers zu betrachten und die Art jeder darin vorkommenden Verbindung zu untersuchen. Ein wichtiges Merkmal von Netzwerken ist die Art der Beziehung zwischen ihren Akteuren. Dabei kann untersucht werden, ob die Netzwerke auf intensiven Beziehungen (sogenannten *Strong-Tie*-Beziehungen, oder schwachen Beziehungen (*Weak-Tie*-Beziehungen) aufbauen, oder ob die Beziehungen formeller oder informeller Natur sind.

*Strong-Tie*-Beziehungen können als Verbindungen zu Akteuren angesehen werden, mit denen Unternehmer mindestens zweimal pro Woche interagieren und die als dem Unternehmer „nahestehend“ gelten (Granovetter, 1973). In der Tendenz haben die meisten Unternehmer relativ kleine *Strong-Tie*-Netzwerke (Martinez und Aldrich, 2011), deren Akteure allerdings eine große Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung zeigen. Da die Akteure untereinander ihre jeweiligen Situationen besser kennen, „passen“ sie besser zueinander und können relevantere Informationen, Unterstützung, Dienstleistungen und Ressourcen austauschen. Die intensiven Beziehungen, die von Loyalität, Vertrauen und Zuneigung zusammengehalten werden, sind in der Regel für diejenigen Unternehmer äußerst wichtig, die

sich gerade in der Gründungsphase befinden. Ein Nachteil der *Strong-Tie*-Netzwerke ist die Homogenität der Akteure, die dem Umstand geschuldet ist, dass Menschen eine starke soziale Neigung haben, sich mit anderen zusammenzutun, die ihnen sehr ähnlich sind. Daher fehlt es *Strong-Tie*-Netzwerke unter Umständen an Vielfalt in ihrer Reichweite, ihren Ressourcen und ihren (gemeinsamen) Vorstellungen.

Demgegenüber machen Unternehmer von ihren *Weak-Tie*-Kontakten weniger häufig Gebrauch. Die entsprechenden Interaktionen erfolgen seltener als einmal die Woche, aber häufiger als einmal im Jahr. Unternehmer betrachten diese Kontakte in der Regel als Bekannte (im Gegensatz zu Freunden) und dieses niedrigere Interaktionsniveau führt zu einem niedrigeren erwarteten Nutzen aus dieser Beziehung. Auch wenn *Weak-Tie*-Kontakte möglicherweise nicht genügend Einblicke und Verbindlichkeit aufweisen, um einen tiefgreifenden Einfluss auszuüben, so schaffen sie dank ihrer größeren Anzahl und Vielfalt eine bessere „Reichweite“ in die Teile des sozioökonomischen Umfelds, zu denen der Unternehmer keinen direkten Zugang hat (Jack, 2005). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich Verbindungen in der Tendenz im Laufe der Zeit festigen und Unternehmer ihre *Weak Ties* häufig in *Strong Ties* verwandeln (Jack et al., 2008). Aktuelle Belege deuten darauf hin, dass für Unternehmer vielfältige und ausgeglichene Netzwerke mit sowohl intensiven als auch schwachen Verbindungen wichtig sind, damit sie einerseits auf für ihre

eigene Situation zugeschnittene Informationen und Ideen zugreifen können und sich andererseits anderer Möglichkeiten und Perspektiven bewusst sind (Jack, 2005).

Auch die Formalität von Netzwerken ist bedeutsam, da sie beeinflusst, wie Beziehungen eingegangen und gestaltet werden. Informelle („weiche“) Netzwerke bestehen aus der Familie, Freunden und Bekanntschaften, die der jeweilige Unternehmer in Verlauf seines Lebens geknüpft hat. Formelle („harte“) Netzwerke werden durch etablierte Institutionen und Organisationen vermittelt, zum Beispiel Handelskammern, Berufsverbände, lokale politische Initiativen und Alumni-Vereinigungen. Zu den formellen Netzwerken können auch soziale Vereinigungen wie Sportvereine, religiöse Gemeinschaften oder politische Organe gehören.

Auch wenn wahrscheinlich sowohl informelle als auch formelle Netzwerke wichtig für den Unternehmer sind (Birley, 1985), empfinden Unternehmer formelle Strukturen häufig als abschreckend und bürokratisch, obwohl gerade diese oft eher zielgerichtete professionelle Unterstützung bieten. So haben Unternehmer zum Beispiel in der Vergangenheit Unternehmens- und Wirtschaftsförderungsagenturen gemieden (Birley et al., 1991; Hanna und Walsh, 2002). Zudem sind formelle Netzwerke häufig weniger „reich“ als Netzwerkverbindungen, die sich „natürlich“ entwickeln (Hanna und Walsh, 2002).

## ■ WELCHE BEDEUTUNG HABEN SIE FÜR EIN INTEGRATIONSFÖRDERNDES UNTERNEHMERTUM?

Netzwerke können tief greifende Auswirkungen auf die Entwicklung der persönlichen unternehmerischen Absichten und Motivationen haben und eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung der Fähigkeit spielen, geschäftliche Perspektiven zu erkennen, Geschäftsideen zu bestätigen und auf Ressourcen wie Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten und Berater zuzugreifen.

Unternehmernetzwerke sind insbesondere für die Unternehmer von Bedeutung, die zu sozialen Gruppen gehören, die in Bezug auf das Unternehmertum unterrepräsentiert oder benachteiligt sind (z. B. Frauen, junge und ältere Menschen, Arbeitslose, ethnische Minderheiten und Zuwanderer, Menschen mit Behinderungen). Diese Gruppen schreiben einer unternehmerischen Laufbahn häufig eine niedrigere Attraktivität und wahrgenommene Realisierbarkeit zu (OECD/ Europäische Kommission, 2013, 2014), die in hohem Maße durch die Normen ihrer eigenen Gemeinschaften geprägt sind und die durch Interaktionen von Unternehmern mit anderen erlebt werden (Anderson und Miller, 2002). Außerdem haben sie häufig geringere unternehmerische Fähigkeiten

und das Zurechtfinden im Institutions- und Regelungsumfeld sowie der Zugang zu Finanzierung bereitet ihnen größere Schwierigkeiten (OECD/Die Europäische Kommission, 2013). Angemessene Netzwerke können ihnen dabei helfen, diese Lücken zu schließen, da sie ihnen Zugang zu relevanten Informationen und Ideen bieten.

Um die Bedeutung von Netzwerken für Unternehmer zu verstehen, ist es hilfreich, ihre Auswirkungen in verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung und -entwicklung zu betrachten (Tabelle 1). Vor der Unternehmensgründung sind *Strong Ties* die wichtigste Grundlage für das künftige Unternehmen (Lechner und Dowling, 2003), da sie dem Unternehmer dabei helfen, Möglichkeiten zu erkennen und auf sie zu reagieren, und Ressourcen zu erkennen und sich diese zu sichern (Hite, 2005; Larson und Starr, 1993). In den meisten Fällen sind bestehende soziale Netzwerke, die in der Regel Familie, Freunde und Geschäftskontakte aus früheren Tätigkeiten umfassen, für neue Unternehmer von großer Bedeutung (Larson und Starr, 1993; Pages und Garmise, 2003; Ram, 2001).



**Tabelle 1: Die Rolle von Unternehmernetzwerken**

Phasen der Unternehmensgründung	Auswirkungen der Netzwerke	Beispiele
Gewinnung von Motivation	Die Art und Intensität der unternehmerischen Motivation ist stark durch die Normen des lokalen Umfelds geprägt, das durch Interaktionen der Unternehmer mit anderen erlebt wird. Die wahrgenommene Attraktivität und die wahrgenommene Realisierbarkeit unternehmerischer Laufbahnen erfahren potenzielle wie werdende Unternehmer durch ihre sozialen Netzwerke.	Familiäre Einflüsse wirken sich stark prägend auf die unternehmerische Motivation aus. Dies gilt gleichermaßen für die Auswahl starker lokaler Rollenvorbilder (z. B. Lehrer). Auch bestimmte ethnische oder religiöse Traditionen können wichtige netzwerkbedingte Motivationsfaktoren sein.
Wahrnehmung von Möglichkeiten	Personalisierte Informationen bilden die Grundlage für die meisten erfolgreichen neuen Geschäftsideen. Diese Informationen sind abhängig von den Verbindungen, die durch persönliche und berufliche Erfahrungen sowie durch Bildungserfahrungen entwickelt werden.	Ideen für neue Produkte entstehen durch marktbezogene Gespräche mit <i>Strong-Tie</i> -Kontakten, zumeist Kunden.
Bestätigung von Ideen	Die frühzeitige Prüfung unternehmerischer Ideen erfolgt in der Regel in Form von Gesprächen mit potenziell wichtigen Netzwerkkontakten, die dem Unternehmer bereits bekannt sind.	Der Schritt von der Idee zum Konzept erfolgt häufig unter Orientierung am Dialog mit einem engen Kreis von <i>Strong Ties</i> .
Erkennung von Ressourcen	Die Suche nach Ressourcen (d. h. Partner, Lieferanten, potenzielle Kunden, Finanzierung, Ideen) sowie ihre Zuordnung zu den Anforderungen des geplanten neuen Unternehmens finden durch persönliche Interaktionen zwischen dem Unternehmer und seinen Kontakten statt, die unter Umständen auch die Verbindung zu den Anbietern der Ressourcen vermitteln.	Die Sicherung von Gründungsressourcen gelingt häufig nur über zuverlässige <i>Strong-Tie</i> -Kontakte, darunter Familie, Freunde und enge Geschäftskollegen.
Verhandlungen für den Geschäftseinstieg	Zur Sicherung von Ressourcen, Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Vertriebshändlern müssen potenzielle Unternehmer Austauschbeziehungen mit anderen Personen und deren Organisationen aufbauen.	Frühere berufliche Kontakte können wichtige Einflussfaktoren für Neunternehmen sein.
Geschäftsentwicklung	Für den Start eines neuen Unternehmens ist es notwendig, dass Unternehmer den Schritt von der gemeinsamen Planung mit anderen zum gemeinsamen Handeln gehen. Netzwerke bieten Zugang zu Ressourcen, die Unternehmer beim Start und der Entwicklung ihres Unternehmens unterstützen, u. a. potenzielle Partner, Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter. Netzwerke können außerdem als Beratungs-, Informations- und Ideenquelle genutzt werden.	Der Start eines Unternehmens hängt von einer neuen Idee ab, während das Überleben und Wachstum von Ressourcen und neuen Bündnissen abhängt – all dieses wird durch Netzwerke vermittelt.

Quelle: Nach Drakopoulou Dodd und Keles (2014).

Nach der Gründung des Unternehmens weitet sich das Netzwerk des Unternehmers im Allgemeinen aus und erstreckt sich bald auf einen breiteren Pool von Kontakten, von denen die meisten *Weak-Tie*-Kontakte sind. Diese neuen Kontakte bringen dem Unternehmer in der Regel unterschiedlichen Nutzen (Jack et al., 2008), unter anderem Kontakte mit Wettbewerbern (Lechner und Dowling, 2003). Bestehende Beziehungen werden häufig vielschichtiger und lassen sich nicht mehr ohne Weiteres als rein soziale oder wirtschaftliche Beziehungen definieren, sondern als Kombination mehrerer Dimensionen. Dies bedeutet, dass *Weak Ties* stärker werden und soziale Verbindungen wirtschaftliche Bestandteile hinzugewinnen (Larson und Starr, 1993; Johannisson, 1996).

Wenn Unternehmen im Anschluss an ihre Gründung ein Wachstum anstreben, übertragen Unternehmer häufig das Management vieler *Strong Ties* auf Manager innerhalb des Unternehmens (Larson und Starr, 1993; Jack et al., 2008). Dies erlaubt den Unternehmern, sich wieder mit ihrem

erweiterten Kontakte-Pool zu beschäftigen (d. h. mit geschäftlichen Mitarbeitern, Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden), um nach wachstumsfördernden Ideen, Möglichkeiten und Ressourcen zu suchen und diese anschließend umzusetzen (Greve und Salaff, 2003; Jack et al., 2008; Lechner und Dowling, 2003). Auf dieser Stufe der Geschäftsentwicklung ist es wichtig, dass Unternehmer über identitätsbasierte *Strong Ties* hinauswachsen, damit sie nicht durch eine übermäßige Abhängigkeit von Familie und Freunden zurückgehalten werden (Drakopoulou Dodd et al., 2014; Johannisson und Mønsted, 1997).

Für Menschen aus im Unternehmertum benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen könnten sich Unternehmernetzwerke erheblich auf Entscheidungen zur Unternehmensgründung und den anschließenden Geschäftserfolg auswirken. Allerdings sind sie für diese Gruppen in der Tendenz eingeschränkter und überspitzen somit die bestehende Ungleichheit der Möglichkeiten in diesem Bereich.

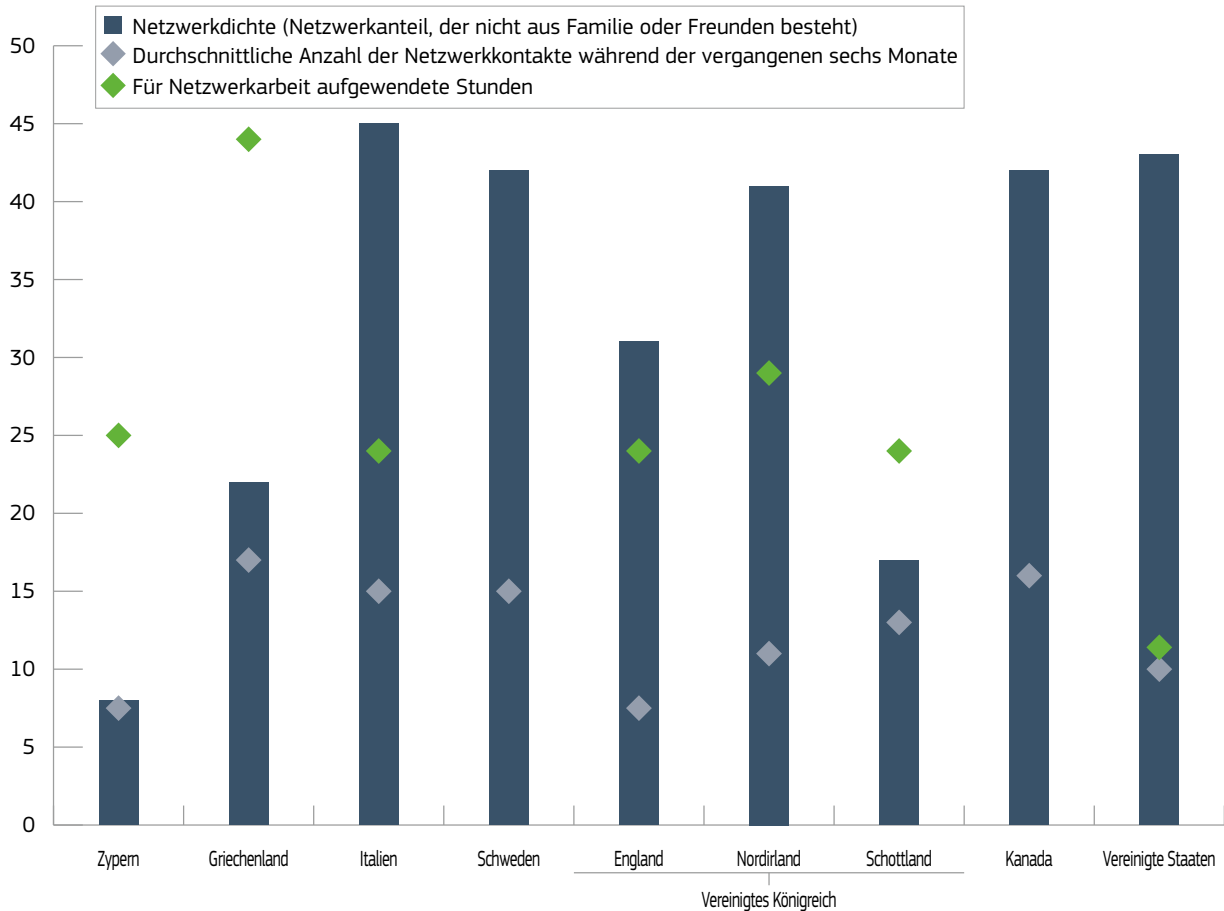


## ■ WIE UNTERSCHIEDEN SICH UNTERNEHMERNETZWERKE VERSCHIEDENER LÄNDER UND REGIONEN?

Die Struktur und die Verfahren von Unternehmensnetzwerken weisen teilweise drastische Unterschiede zwischen Regionen und Ländern auf. Abbildung 2 zeigt die jüngsten Forschungsergebnisse für ausgewählte EU- und Nicht-EU-Länder

zur durchschnittlichen Anzahl von Netzwerkkontakten, Anzahl der Stunden pro Woche, die für Netzwerkarbeit aufgewendet werden, und Netzwerkdichte (d. h. der Netzwerkanteil, der nicht aus Familie oder Freunden besteht).

Abbildung 2: Muster von Unternehmensnetzwerken



Quelle: Drakopoulou Dodd (2012).

Abbildung 2 macht deutlich, dass es in Bezug auf den Anteil der nicht aus Familie und Freunden bestehenden unternehmerischen Netzwerkkontakte erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern und Regionen gibt. Die Unternehmensnetzwerke in den Vereinigten Staaten, Kanada, Italien und Schweden beinhalten eine größere Anzahl an beruflichen Beziehungen als die der anderen untersuchten Länder. Zudem unterscheidet sich die für Netzwerkarbeit aufgewendete Zeit beträchtlich von Land zu Land. Auch die Anzahl der mit dem Netzwerk aufgenommenen Kontakte variiert, wenn auch nicht im selben Umfang wie die für Netzwerkarbeit aufgewendete Zeit oder der Netzwerkanteil der beruflichen Kontakte im Vergleich zum Anteil der sozialen Kontakte. Das lokale Wirtschaftsumfeld ist ein weiterer wichtiger Einflussfaktor für Unternehmensnetzwerke. Einige lokale Wirtschaftsumfelder wirken sich positiv auf Unternehmensnetzwerke aus, weil sie Möglichkeiten für kollektives Lernen und Wissensgenerierung schaffen. Dies wird häufig durch das Vorhandensein sektorieller Cluster und regionaler

Wirtschaftsgemeinschaften angetrieben (Camagni, 1991; Pages und Garmise, 2003), die einen Beitrag zur Entwicklung vertrauensbasierter, informeller sozialer Beziehungen sowie zur Nutzung immaterieller, nicht gehandelter Interdependenzen leisten (Johannisson und Mønsted, 1997; Storper, 1995; De Propriis, 2000; Drakopoulou Dodd, 2012). Andererseits haben einige lokale Wirtschaften aufgrund von wirtschaftlicher Stagnation und einer Kultur der Abhängigkeit von der Beschäftigung durch Großunternehmen und den öffentlichen Sektor einen negativen Einfluss (Venkataraman, 2004; Vanhaverbeke, 2001). Es ist wiederholt gezeigt worden, dass lokale Kontexte, die durch hohe Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung geprägt sind, Formen des Unternehmertums hervorbringen, die auf ein sehr enges Spektrum von leicht nachzuahmenden Dienstleistungssektoren mit niedrigem Kapital und geringen Fähigkeiten (Mole et al., 2009) und hohen Misserfolgsquoten beschränkt sind. Die Größenordnung und den Umfang der Unternehmensnetzwerke für Menschen in einem solchen Umfeld zu fördern, könnte besonders wichtig sein.

# ■ WAS BEHINDERT DIE UNTERNEHMERISCHE NETZWERKARBEIT BENACHTEILIGTER UND UNTERREPRÄSENTIERTER GRUPPEN?

Menschen aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen sind in der Regel im Unternehmertum mit größeren Herausforderungen beim Aufbau von Unternehmernetzwerken konfrontiert als Durchschnittsunternehmer. Dabei ist ein wesentlicher Faktor, dass der Ressourcen-Pool (z. B. Wissen, Fähigkeiten, Wahrnehmung potenzieller Möglichkeiten für starkes Wachstum, Finanzierung), der ihnen über ihre Familie und Freunde zur Verfügung steht – die häufig ihre wichtigsten Netzwerkkontakte darstellen (Drakopoulou Dodd et al., 2014; Schör, 2006) – im Allgemeinen

weniger reichhaltig ist, da viele ihrer Familienmitglieder und Freunde vor ähnlichen Benachteiligungen stehen. Daher ist es notwendig, dass sie andere Quellen des „sozialen Kapitals“ als Ersatz für diejenigen nutzen, die sie nicht innerhalb der *Strong-Tie*-Netzwerke ihrer Familie und Freunde finden. Allerdings fehlt es Menschen aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen in der Tendenz an Zugangspunkten, um ihre *Weak-Tie*-Netzwerke auszuweiten, da sie häufig von an Netzwerken reichen Kontexten (d. h. Bildungs-, Kultur- und Arbeitsplatzkontexten) ausgeschlossen sind.

## Soziales Kapital

Das Konzept des sozialen Kapitals kam erst vor recht kurzer Zeit in Mode, obwohl der Begriff bereits ein Jahrhundert lang verwendet wird und die dahinterstehenden Ideen noch weiter in die Vergangenheit reichen. Der Begriff des „social capital“ soll erstmals in einem 1916 in den Vereinigten Staaten herausgegebenen Buch erschienen sein, in dem erörtert wurde, wie Nachbarn bei der Schulaufsicht zusammenarbeiten könnten. Der Autor Lyda Hanifan (1916) bezeichnet soziales Kapital als „die materiellen Inhalte, die den wichtigsten Teil des alltäglichen Lebens ausmachen, namentlich Wohlwollen, Kameradschaft, gegenseitiges Mitgefühl und sozialer Umgang in Gruppen von Einzelpersonen untereinander sowie in Familien, die eine soziale Einheit darstellen“.

Dies gibt einen ersten Eindruck davon, was unter sozialem Kapital zu verstehen ist, wobei heutzutage nur schwerlich eine einzige Definition gefunden werden könnte, die allgemein zufriedenstellend wäre. Der Einfachheit halber können wir soziales Kapital als die Verbindungen, gemeinsamen Werte und Absprachen in der Gesellschaft verstehen, die Einzelpersonen und Gruppen gegenseitiges Vertrauen und Zusammenarbeit ermöglichen.

*Quelle:* Keeley, B. (2007), „OECD Insights: Humankapital – Wie Wissen unser Leben bestimmt“, Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264047952-de

Zudem sind bestimmte soziale Gruppen von einer Reihe spezifischer Probleme der unternehmerischen Netzwerkarbeit betroffen.

## Frauen

Seit langem gibt es Belege dafür, dass Unternehmerinnen in der Tendenz Unternehmernetzwerke haben, deren Größe und Vielfalt beschränkter ist als die männlicher Unternehmer (Carter et al., 2001; Drakopoulou Dodd und Keles, 2014; Hampton et al., 2009; Storey 1994). Zudem ist die Wahrscheinlichkeit bei Frauen geringer, dass sie auf relevantes soziales Kapital aus vorherigen Arbeitserfahrungen zurückgreifen können (Metcalf, 1998; Kellard et al., 2002). Zu den Unternehmernetzwerken von Frauen scheinen eher Pädagogen als Unternehmensdienstleister oder Unternehmer zu gehören (Ernst and Young, 2013). Überdies scheinen Unternehmerinnen mit größerer Wahrscheinlichkeit als Männer informelle, gefühlsbezogene und *Strong-Tie*-Netzwerke zu entwickeln, während Männer in der Regel formelle, kalkulatorische/instrumentelle und *Weak-Tie*-Netzwerke vorziehen (Hampton et al., 2009).

Eine Studie aus Nordirland, bei der Unternehmerinnen interviewt wurden, ergab, dass Frauen sich unter anderem wegen mangelnden Selbstvertrauens und Angst vor Diskriminierung durch andere im Netzwerk mit geringerer

Wahrscheinlichkeit an Unternehmernetzwerken beteiligten (Hampton et al., 2009).

Frauen mit Kindern sind mit einer weiteren Herausforderung konfrontiert, da sie ihre Karriere und ihre Arbeitsplatzaktivitäten in der Regel für das Kinderkriegen aussetzen. Dadurch können arbeitsplatzbasierte Netzwerkbeziehungen unterbrochen werden, was dazu führt, dass in diesen Zeiträumen größere Anstrengungen zur Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von Netzwerken vonnöten sind.

## Junge Menschen

Jungen Menschen fehlt es schlicht aufgrund ihres Alters häufig an Geschäfts- und Arbeitserfahrung, und damit an Netzwerken. In der Tendenz verfügen sie außerdem nicht über die für das Unternehmertum relevanten Vermögenswerte, unter anderem Finanz-, Human- und soziales Kapital (Europäische Kommission/OECD, 2012). Letzteres hat zur Folge, dass sie häufig Schwierigkeiten haben, sich unter Finanziers, Lieferanten, Kunden und anderen zu rechtfertigen. In Netzwerkbeziehungen, die in hohem Maße auf der Basis der Gegenseitigkeit funktionieren, besteht für junge Menschen die entscheidende Herausforderung darin, dass sie dem Netzwerk häufig sehr wenig zu bieten haben.

## Ältere Menschen

Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmern aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen verfügen ältere Menschen, die eine Unternehmensgründung anstreben, oftmals über ein großes Human-, Finanz- und soziales Kapital, das sie während ihrer langjährigen Laufbahn entwickelt haben. Da sie einem Unternehmernetzwerk solch einen Reichtum beizusteuern haben, können ältere Unternehmer ihr Wissen und ihre Erfahrung einsetzen, um Netzwerke durch beiderseitig nutzbringende Beziehungen zu nutzen. Darüber hinaus wird älteren Unternehmern auf diese Weise ermöglicht, sowohl für Gleichaltrige als auch für jüngere Jahrgänge als Mentoren zu fungieren. Nichtsdestoweniger sind ältere Unternehmer unter Umständen mit Herausforderungen in Bezug auf die Entwicklung von Netzwerken konfrontiert, insbesondere wenn sie die Verbindungen zum Arbeitsplatz (durch den Ruhestand oder eine vorübergehende Arbeitslosigkeit) verloren haben. Zudem wird älteren Unternehmern möglicherweise eine negative Haltung und mangelnde Unterstützung von ihren *Strong Ties* (d. h. Familie und Freunden) und anderen in der Gemeinschaft (z. B. Partnern, Lieferanten und Kunden) entgegengebracht.

## Ethnische Minderheiten und Zuwanderer

Viele ethnische Minderheits- und Zuwanderergemeinschaften haben eine ausgeprägte unternehmerische Ausrichtung, die viele Perspektiven eröffnet, um unternehmerische Rollenvorbilder, andere Unternehmer und auf das Unternehmertum ausgerichtete Förderstrukturen in den Gemeinschaften zu erschließen (Wang und Altinay, 2012). Darüber hinaus bieten sich zugewanderten Unternehmern infolge ihrer Mobilität häufig Möglichkeiten zum Aufbau internationaler Netzwerke. Dies erlaubt ihnen einen einfachen Zugang zu Ideen und Beratung aus verschiedenen Perspektiven und schafft die Aussicht einer Nutzung der internationalen Märkte.

Gleichzeitig ist es für Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und für zugewanderte Unternehmer angesichts ihrer sprachlicher

Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Anpassung an ein neues Institutions- und Regelungsumfeld unter Umständen schwierig, Netzwerke in neuen Kontexten aufzubauen (OECD/Europäische Kommission, 2014). Auch politische Entscheidungsträger, die die Netzwerke von Unternehmern aus ethnischen Minderheiten und zugewanderten Unternehmern fördern möchten, stehen vor bestimmten Herausforderungen. Erstens kann eine bestehende Basis an starken Netzwerkstrukturen in Gemeinschaften zu einer „Überbelegung“ bestimmter Geschäftszweige führen, die mit verschiedenen ethnischen Gruppen assoziiert werden (z. B. im kleinteiligen Einzelhandel oder im Catering-Bereich). Zweitens sind viele Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und zugewanderte Unternehmer in Bereichen tätig, die durch lange Arbeitszeiten gekennzeichnet sind. Hierbei besteht die Herausforderung darin, den Zugang zu Unterstützung sicherzustellen. Drittens misstrauen ethnische Minderheiten und Zuwanderergruppen im Allgemeinen Initiativen der Regierung und öffentlichen Initiativen (Vickers et al., 2009). Als letzte Herausforderung, die politische Entscheidungsträger zu beachten haben, ist das Zusammenspiel von Geschlecht und Religion zu nennen. In einigen Gemeinschaften können sich Unternehmerinnen möglicherweise nicht zu einem persönlichen Gespräch mit Männern treffen.

## Arbeitslose

Langzeitarbeitslose sind in der Regel mehrfach benachteiligt, unter anderem haben sie Schwierigkeiten beim Zugang zu Wohnraum, Bildung, Gesundheitsversorgung, Beschäftigungsmöglichkeiten und physischen Infrastrukturen. All diese Faktoren stellen für Arbeitslose Herausforderungen bei der Unternehmensgründung dar und erschweren ihnen den Aufbau von Unternehmernetzwerken. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Arbeitslose nicht auf einen Arbeitsplatz zurückgreifen können, der eine wichtige Quelle zur Entwicklung von beruflichen Beziehungen ist. Je länger die Arbeitslosigkeit anhält, desto größer wird diese Herausforderung, da solche Verbindungen im Laufe der Zeit schwächer werden, wenn die Beziehungen nicht aufrechterhalten werden.

# ■ WIE KANN DIE POLITIK DIE ENTWICKLUNG VON NETZWERKEN FÖRDERN?

Drei Arten von öffentlichen Programmen bemühen sich um den Aufbau von Unternehmernetzwerken für Menschen aus im Unternehmertum benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen: Programme, die speziell darauf ausgerichtet sind, Verbindungen zwischen Unternehmern aus derselben Zielbevölkerung aufzubauen und sie mit einem breiteren Wirtschaftsumfeld zu verknüpfen; Programme, die Rat, Schulungen und Beratung leisten sollen und Netzwerke parallel zu den allgemeinen Diensten aufbauen und Programme, deren Schwerpunkt auf dem Aufbau internationaler Unternehmernetzwerke liegt. Im Folgenden sind für jeden Programmtyp die jeweiligen Ziele, Ansätze und Beispiele beschrieben.

## 1. Aufbau von Netzwerken innerhalb der Zielgruppe und Verknüpfung mit dem Wirtschaftsumfeld

### Ziel

Derartige Maßnahmen zielen darauf ab, die Ressourcenbasis von Unternehmern aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen zu erweitern, indem ihnen bei der Verknüpfung mit ihrem lokalen Wirtschaftsumfeld, das u. a. aus potenziellen Lieferanten, Geschäftspartnern und Kunden besteht, Unterstützung geleistet wird. Ein Nebenziel besteht darin, Unternehmensgründern aus

benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen beim Aufbau von Glaubwürdigkeit, Selbstvertrauen und Vertrauen in ihre neuen Unternehmen zu helfen, was insbesondere bei Frauen, jungen Menschen und Arbeitslosen von Bedeutung ist. Netzwerkbasiertes Vertrauen stärkt das Selbstvertrauen und gestattet den Unternehmern, mit der Glaubwürdigkeit, zu der ihnen ihre Kontakte verhelfen, „in einer höheren Klasse mitzuspielen“. Eine weitere bedeutende Funktion der Netzwerke ist die Bereitstellung relevanter Rollenvorbilder, die dazu beitragen können, dass die Wahrnehmung der Attraktivität und Realisierbarkeit des Unternehmertums unter den Angehörigen der Zielgruppen verbessert wird.

## Ansatz

Ziel der im Rahmen der öffentlichen Politik durchgeführten Initiativen in diesem Bereich ist es in der Regel, Netzwerke innerhalb bestimmter Bevölkerungsgruppen zu entwickeln, z. B. Netzwerke junger Unternehmer, Unternehmerinnennetzwerke und Netzwerke von Unternehmern aus ethnischen Minderheiten. In der Folge entstehen unter den Unternehmern der jeweiligen Gemeinschaft Netzwerke, in denen sich neue, unterstützungsbedürftige Unternehmer mit etablierten Unternehmern und Unternehmensdienstleistern aus derselben Gemeinschaft mischen. Sowohl für Anfänger als auch für erfahrene Unternehmer gibt es klare Anreize für die Beteiligung an diesen Netzwerken. Unternehmern erhalten Gelegenheit, neue, aber auch erfahrene Unternehmer zu treffen, die ihnen Rat und Ermutigung anbieten können. Gleichzeitig können sich erfahrene Unternehmer treffen und der Gemeinschaft „etwas zurückgeben“, indem sie Unternehmer mit geringer Erfahrung fördern.

In der Praxis erleichtern Unternehmensnetzwerke die Interaktionen zwischen Netzwerkmitgliedern durch regelmäßige persönliche Gespräche, Konferenzen, gesellschaftliche Ereignisse, Workshops und Möglichkeiten für Online-Interaktionen. Lokale Netzwerke veranstalten häufig monatliche Zusammenkünfte oder Workshops, während solche Veranstaltungen bei regionalen, nationalen oder internationalen Netzwerken weniger häufig stattfinden. Zur Verwaltung dieser Veranstaltungen sollten politische Entscheidungsträger eine für die Größe und den Umfang des Netzwerks angemessene Anzahl an Netzwerk-Managern ernennen, die zwei Hauptaufgaben erfüllen. Erstens müssen sie einen Kommunikationskanal mit den Mitgliedern aufbauen. Häufig ist dies eine Website, doch auch per E-Mail versendete Newsletter werden von vielen Netzwerken gepflegt. Dazu muss der Netzwerk-Manager eine Mitgliederdatenbank und -adressenliste zusammenstellen und führen, die optional innerhalb der Netzwerkmitgliedschaft weitergegeben werden kann. Eine zweite Hauptaufgabe des Netzwerk-Managers besteht darin, regelmäßig stattfindende Veranstaltungen zu organisieren, damit die Mitglieder sich weiterhin aktiv am Netzwerk beteiligen.

Ein Beispiel für ein Netzwerk, das eine Website zur Organisation von Veranstaltungen und Verwaltung der Mitgliedschaften nutzt, bietet Be-Win in Italien (siehe Beispiel 1 für eine politische Maßnahme Nr. 1). Auf der Website des Netzwerks gibt es einen ausschließlich für Mitglieder zugänglichen Bereich, der für anstehende Veranstaltungen und Konferenzen wirbt und Mitgliedern durch eine Suchmaschine, mit der nach Netzwerkmitgliedern in bestimmten Bereichen oder mit bestimmten Fähigkeiten gesucht werden kann, die gegenseitige Kontaktaufnahme ermöglicht.

### Beispiel 1 für eine politische Maßnahme: Be-Win – Business Entrepreneurship-Women in Network, Italien

**Zielgruppe:** Be-Win ist ein Netzwerk für Unternehmerinnen.

**Art der Maßnahme:** Ein Netzwerk- und Informationsportal für Frauen.

**Beschreibung:** Das Projekt wurde von der Europäischen Kommission kofinanziert und vom Verband der Handelskammern in der Toskana koordiniert. Es betraf den Aufbau eines Unternehmerinnennetzwerks, ausgehend von einer Gruppe von etwa 30 „Botschafterinnen“, die Erfahrungen als Managerinnen und Unternehmerinnen hatten. Diese aus Unternehmerinnen bestehende Kerngruppe wurde im Rahmen eines öffentlichen Auswahlverfahrens bzw. des Vorgängerprojekts „Women Ambassadors in Italy“ (Botschafterinnen in Italien) bestimmt. An dem Netzwerk beteiligen sich außerdem etwa 50 neue Unternehmerinnen, die sich dem Netzwerk über eine Bewerbung auf seiner Website angeschlossen haben. Das Netzwerk nutzt seine Website, um die Mitglieder miteinander in Verbindung zu bringen, um für Netzwerk- und Schulungsveranstaltungen zu werben und um Informationen zu verbreiten. Die jährlichen öffentlichen Kosten des Netzwerks belaufen sich auf etwa 172 000 EUR, von denen 59 000 EUR durch die Regionen gedeckt wurden. Weitere 70 000 EUR stammten aus EU-Fonds und der Restbetrag von privaten Spendern.

**Erzielte Ergebnisse:** Das Projekt führte zur Schaffung a) des „Italian Network of Women Entrepreneurship Mentors“ (Italienisches Netzwerk von Mentoren für Unternehmerinnen), das in das umfassendere europäische Netz eingebunden ist, und b) eines Internetportals als Treffpunkt und Instrument, das allen unternehmerisch tätigen Frauen zur Verfügung steht, die sich besser kennenlernen und potenzielle Synergien und Kooperationen entwickeln möchten, um das Wachstum ihrer Unternehmen zu fördern.

**Erkenntnisse für andere Initiativen:** Das Netzwerk baute auf das Vorgängerprojekt „Women Ambassadors in Italy“ auf und profitierte von internationalen Verbindungen über das Enterprise Europe Network Italia und das Europäische Netzwerk für Botschafterinnen. Auch das Portal hat sich als nützliche Ressource erwiesen, die für die Netzwerkmitglieder von greifbarem Nutzen war.

Weitere Informationen sind verfügbar unter: <http://www.be-win.it>

Ein entscheidendes Kriterium für politische Entscheidungsträger bei der Entwicklung zielgerichteter Netzwerke für Unternehmer aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen ist die Kontaktaufnahme. Politische Entscheidungsträger sollten

versuchen, in der Gemeinschaft bereits vorhandene Partner und Kommunikationskanäle zu nutzen, um bei den Zielgruppen für die Netzwerke zu werben. Diese Kanäle sind wichtig, da sie bereits Vertrauensverhältnisse mit der Klientengruppe

aufgebaut haben. Dies ist von besonderer Bedeutung für Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und zugewanderte Unternehmer, die, wie bereits erwähnt, öffentlichen Unterstützungsprogrammen eher misstrauen. So schuf zum Beispiel *Cre'Action* in Dunkerque, Frankreich, ein Netzwerk von jungen und erfahrenen Unternehmern aus Nordafrika in Frankreich und Nordafrika durch eine Partnerschaft mit dem *Centre d'Éducation et de Formation Interculturel Rencontre*, das bereits lange Zeit mit der nordafrikanischen Gemeinschaft in Dunkerque zusammenarbeitete.

Politische Entscheidungsträger müssen zudem sicherstellen, dass Netzwerk-Manager für den Umgang mit den speziellen Bedürfnissen und Herausforderungen der verschiedenen Zielgruppen geschult sind. Dies gilt insbesondere für Unternehmer mit Behinderungen, die mit Herausforderungen konfrontiert sind, welche Menschen ohne diese Behinderung nicht kennen oder nachvollziehen können.

## 2. Integration der Netzwerkbildung in Unterstützungsdienste zur Wirtschaftsförderung

### Ziel

Dieser Ansatz zum Aufbau von Unternehmensnetzwerken integriert eine Netzwerkkomponente in die grundlegenden

Wirtschaftsförderungsdienste, die für Unternehmer aus ausgewählten unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen erbracht werden. Somit sollen, wenn bei der Gestaltung eines Programms im Rahmen von Schulungen, Coaching und Mentoring finanzielle Unterstützung oder ähnliche Dienste angeboten werden, parallel Maßnahmen entwickelt werden, die unter den Begünstigten des Programms ausdrücklich die Schaffung von Netzwerken fördern. Dieser Ansatz kann dazu beitragen, die damit einhergehende Herausforderung der Kontaktaufnahme mit potenziellen Begünstigten zu bewältigen, insbesondere mit denjenigen, die Gruppen angehören, die einer öffentlichen Unterstützung traditionell Misstrauen entgegenbringen (z. B. ethnische Minderheiten und Zuwanderer).

### Ansatz

Diese hybriden Programme umfassen in der Regel ein kombiniertes Angebot aus Schulungen und Beratungsleistungen für Unternehmer und potenzielle Unternehmer aus bestimmten Zielgruppen und Gelegenheiten zu Gruppeninteraktionen mit anderen Programmteilnehmern sowie zu Treffen mit außerhalb des Programms stehenden Unternehmern und Unternehmensdienstleistern. Die Beispiele 2 und 3 für eine politische Maßnahme beschreiben die Programme *Unternehmer ohne Grenzen* in Deutschland und *Mature Entrepreneur* in Polen. Bei beiden handelt es sich um strukturierte Schulungsprogramme, die Netzwerke für Kohorten von Schulungsteilnehmern aufbauen.

#### Beispiel 2 für eine politische Maßnahme: Unternehmer ohne Grenzen, Deutschland

**Zielgruppe:** *Unternehmer ohne Grenzen* ist ein Netzwerk für Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und zugewanderte Unternehmer.

**Art der Maßnahme:** Es handelt sich um ein Schulungs- und Netzwerkprogramm.

**Beschreibung:** Das Programm wurde im Jahr 2000 von Unternehmern verschiedener Nationalitäten als eine Plattform für den gegenseitigen Austausch ins Leben gerufen. Die als Verein gegründete Organisation widmet sich der Stärkung der lokalen Wirtschaft in Hamburg. Sie fördert Unternehmensgründungen, insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund, sowie die Teilnahme von Frauen am Wirtschaftsleben. Das Programm bietet potenziellen und neuen Unternehmern mit Migrationshintergrund Unterstützung in Form von Schulungen und Netzwerkarbeit. Die Teilnehmer können diese Leistungen kostenlos in türkischer, russischer, englischer, spanischer und französischer Sprache in Anspruch nehmen. Die Unterstützung bei der Netzwerkarbeit umfasst die Vermittlung von Teilnehmern an allgemeine Unternehmensförderungsagenturen, die Ressourcen und Unterstützung bieten, sowie Zugangsmöglichkeiten zu Unternehmern, Investoren und Unternehmensdienstleistern im Privatsektor durch die für das Programm tätigen Ausbilder und Berater. Der Jahreshaushalt des Projekts beläuft sich auf etwa 280 000 EUR.

**Erzielte Ergebnisse:** Das Programm unterstützt 150 Unternehmer im Jahr mit Schulungen und Netzwerkarbeit.

**Erkenntnisse für andere Initiativen:** Eine der wichtigsten Herausforderungen für das Programm ist es, potenzielle Klienten zu erreichen. Die Medien der Migrantengemeinschaften werden für Werbezwecke genutzt, außerdem gibt es regelmäßige Berichterstattungen in deutsch-türkischen Fernsehsendungen.

Weitere Informationen sind verfügbar unter: <http://www.uog-ev.de>



### Beispiel 3 für eine politische Maßnahme: Mature Entrepreneur, Polen

**Zielgruppe:** Potenzielle Unternehmer über 50.

**Art der Maßnahme:** Schulung und Beratung mit integrierten Möglichkeiten zum Netzwerken.

**Beschreibung:** Ziel des polnischen Projekts „Mature Entrepreneur“, das vom Arbeitsamt der Stadt Danzig entwickelt wurde, war die Bereitstellung von Orientierungshilfen und finanzieller Unterstützung für Personen im Alter zwischen 50 und 64. Das Projekt sollte die Teilnehmer dabei unterstützen, im Kontext einer niedrigen Erwerbsquote, einer hohen Arbeitslosigkeit und geringer unternehmerischer Aktivität unter älteren Erwerbstätigen (nur 7 % der lokalen Unternehmensgründungen erfolgen durch Erwerbstätige im Alter von 50 und darüber) eine Verbindung zum Arbeitsmarkt aufrechtzuerhalten oder wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen.

Die Programmteilnehmer wurden anhand einer fünfminütigen mündlichen Präsentation über ihre Geschäftsidee vor einer Gruppe von Wirtschaftsexperten im Arbeitsamt der Stadt Danzig ausgewählt. Im Zeitraum 2009-2010 wurden 60 Kandidaten ausgewählt und in drei Gruppen aufgeteilt. Jeder Teilnehmer absolvierte ein 150-stündiges Schulungsprogramm und hatte Zugang zu erfahrenen professionellen Beratern. Nach Abschluss des Kurses konnten die Teilnehmer eine finanzielle Unterstützung durch das Programm beantragen. 26 der Teilnehmer erhielten diesen Einmalzuschuss sowie eine Einkommensbeihilfe über sechs Monate. Das Projekt wurde von Januar 2009 bis Dezember 2010 vom Europäischen Sozialfonds (ESF) unterstützt. Der Gesamthaushalt belief sich auf 500 000 EUR.

Das Projekt unterstützte die Ausweitung von Netzwerken in zweierlei Hinsicht. Erstens nahmen die drei Teilnehmergruppen an einem umfassenden Schulungsprogramm teil und lernten sich in diesem Zuge gut kennen. Dadurch erhielt jeder Teilnehmer Zugang zu einem Netzwerk von Gleichgestellten, in dessen Rahmen man sich unterstützen und helfen konnte. Zweitens sorgte die Interaktion mit professionellen Betreuern für eine weitere Stärkung ihrer Netzwerke, da jeder Teilnehmer auf das Wissen und die Ressourcen der Betreuer zurückgreifen konnte.

**Erzielte Ergebnisse:** „Mature Entrepreneur“ förderte die Gründung von 33 neuen Unternehmen. Alle der neu gegründeten Unternehmen sind immer noch tätig; einige von ihnen haben ein solches Wachstum zu verzeichnen, dass weitere Vollzeitstellen geschaffen wurden.

**Erkenntnisse für andere Initiativen:** Die Stärke des Projekts „Mature Entrepreneur“ besteht darin, dass es auf einem Schulungs- und Beratungsprogramm basiert, das auf strukturierte Weise auf mehrere Phasen verteilt Unterstützung leistet. Wenn Teilnehmer von einer Phase in die nächste übergehen, können ihnen weitere, angepasste Unterstützungsleistungen geboten werden, wodurch sich ihre Erfolgchancen erhöhen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist der ausschließliche Fokus auf das Unternehmertum, während viele andere Projekte einen viel breiteren Fokus auf den Arbeitsmarkt legen.

Dieser Ansatz zum Aufbau von Netzwerken nutzt die Erbringung von Wirtschaftsförderungsleistungen als Rückgrat des Netzwerks. Somit ist die Kontaktaufnahme weniger problematisch für politische Entscheidungsträger, da die anvisierten Mitglieder bereits durch eine andere Form der Unterstützung verbunden sind. Stattdessen sollte das Netzwerk als ausschlaggebendes „Verkaufsargument“ der integrierten Unterstützung behandelt werden. Darüber hinaus haben politische Entscheidungsträger in diesem Fall Zugang zu erfahrenen Unternehmern, namentlich den Ausbildern, Beratern, Coaches und Betreuern. Diese Gruppe ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil des Netzwerks, weil sie durch die Beteiligung und Einbindung ihrer Kontakte in Netzwerkveranstaltungen dazu beitragen, das Netzwerk mit dem weiteren Wirtschaftsumfeld zu verbinden.

Auch wenn dieser Ansatz zum Aufbau von Unternehmernetzwerken eine bereits vorhandene Infrastruktur (z. B. Schulungskurse) nutzt, um Menschen zusammenzubringen, sollten politische Entscheidungsträger auch erwägen, eine eigene Netzwerkplattform zu entwickeln, die zu Informationszwecken und als direkte Verbindung zwischen Netzwerkmitgliedern dient. Dies könnte zum Beispiel ein Newsletter oder eine Website sein. Websites bergen das Potenzial, Netzwerke über eine einzige Kohorte von Begünstigten hinaus wachsen zu lassen und geben Netzwerkmitgliedern die Möglichkeit, auch nach Ende der Wirtschaftsförderungsleistungen weiterhin miteinander zu interagieren.

### Stärken und Schwächen

Eine der Stärken dieses Ansatzes ist die Ermöglichung einer zügigen und wirkungsvollen Schaffung von Netzwerken. Außerdem kann so zu geringen Grenzkosten aus allgemeinen Unternehmensförderungsleistungen ein zusätzlicher Nutzen für die Netzwerkarbeit geschöpft werden. Unternehmer, die bereits an einem Unterstützungsprogramm teilnehmen, beteiligen sich außerdem mit höherer Wahrscheinlichkeit an dem Netzwerk, weil vermutlich ein starkes Vertrauensverhältnis mit anderen Netzwerkteilnehmern besteht. Allerdings hat die Koppelung von Netzwerken und anderen Wirtschaftsförderungsdiensten gleichzeitig einen Nachteil – sie könnte diejenigen ausschließen, die keine Schulungen, Beratung oder sonstige Unterstützung suchen.

## 3. Erweiterung des Netzwerkumfangs

### Ziel

Viele Unternehmernetzwerk-Initiativen sind auf lokaler oder regionaler Ebene und innerhalb einer bestimmten Zielbevölkerung tätig. Ziel dieses Programmtyps ist es, die hergestellten Kontakte auf eine vielfältigere Gruppe von Unternehmern und Dienstleistern national und international zu erweitern. Dies kann für Unternehmer von Interesse sein, die sich um die Ausweitung ihrer Geschäfte auf nationale oder internationale

Märkte bemühen und versuchen, geeignete Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden zu finden. Dieser Ansatz ist insbesondere für Frauen und junge Unternehmer relevant.

## Ansatz

Ein in diesem Bereich angesiedelter Ansatz ist die Schaffung nationaler oder internationaler Netzwerkorganisationen für Unternehmer aus einer bestimmten Zielbevölkerung, indem bestehende nationale oder regionale Netzwerkorganisationen zusammengelegt werden. Diese Netzwerke veranstalten häufig jährliche Konferenzen, in deren Rahmen persönliche Gespräche und Workshops möglich sind und die Websites und Newsletter zur Verbreitung von Informationen nutzen. Das Dachnetzwerk ist in solchen Fällen parallel zu den bereits zuvor bestehenden nationalen und regionalen Netzwerken tätig. Wie oben erörtert, wird für diesen Ansatz ein Netzwerk-Manager benötigt, der Konferenzen und Veranstaltungen organisiert und die Mitglieder mit Informationen versorgt. Ein Beispiel für die Zusammenlegung

bestehender regionaler Netzwerke zur Bildung eines nationalen Netzwerks ist das in der Tschechischen Republik eingerichtete Women Entrepreneurs Network, das aus der Association of Women Entrepreneurs and Managers of the Czech Republic, der Moravian Association of Women Entrepreneurs and Managers, der South Bohemia Association of Women Entrepreneurs and Managers und der Central Bohemia Association of Women Entrepreneurs and Managers besteht.

Ein weiterer Ansatz besteht in dem Versuch, länderübergreifende Verbindungen für benachteiligte und unterrepräsentierte Unternehmer und andere Betroffene zu schaffen, indem angemessene Wirtschaftsförderungsdienste, Informationen oder Instrumente der politischen Vertretung auf EU-Ebene angeboten werden. Die Organisation Frauen Europäischer Mittel- und Kleinbetriebe ist zum Beispiel ein Netzwerk, das sich über sieben europäische Länder und 15 Organisationen erstreckt (siehe Beispiel 4 für eine politische Maßnahme).

### Beispiel 4 für eine politische Maßnahme: Frauen Europäischer Mittel- und Kleinbetriebe (FEM)

**Zielgruppe:** Unternehmerinnen.

**Art der Maßnahme:** FEM ist eine europäische Dachorganisation für nationale und regionale Verbände von Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen.

**Beschreibung:** Dem 1990 gegründeten FEM gehören inzwischen 15 Mitgliedsorganisationen in zehn europäischen Ländern an. Ziel von FEM ist die Verbesserung der Chancengleichheit sowie der sozialen und kulturellen Stellung von Unternehmerinnen in kleinen und mittleren Unternehmen. Neben ihren Bemühungen zur Förderung des Unternehmertums für Frauen in der EU fungiert FEM als Netzwerk, in dem Frauen Wissen und Erfahrungen mit anderen Unternehmerinnen austauschen können. Die Organisation dient zudem als Kontaktstelle für Unternehmerinnen, die bestimmten Mitgliedsverbänden angehören und auf Ressourcen anderer Mitgliedsverbände zurückgreifen möchten. FEM nutzt die sozialen Medien und das Internet, um sich mit den Mitgliedern auszutauschen und für ihre Tätigkeiten zu werben.

FEM ist nicht nur selbst ein Netzwerk, sondern außerdem Mitglied der Europäischen Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME). Die UEAPME überwacht die Politik- und Gesetzgebungsverfahren der EU und informiert ihre Mitglieder in Bezug auf die Themen Handwerk, Handel und KMU. Die Union vertritt und fördert zudem die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber den EU-Institutionen und unterstützt sie bei technischen oder rechtspolitischen Belangen.

**Erzielte Ergebnisse:** FEM besteht bereits seit 25 Jahren als bedeutendes internationales Unternehmerinnennetzwerk.

**Erkenntnisse für andere Initiativen:** FEM hat einen klar definierten Auftrag, an dem sich ihre Aktivitäten orientieren. Außerdem hat die Organisation eine klare Organisationsstruktur, bei der die Präsidentin, Vizepräsidenten und eine Schatzmeisterin im Rahmen eines festgelegten Verfahrens gewählt werden, um sicherzustellen, dass die Netzwerkarbeit durch Netzwerkmitglieder angetrieben wird.

Weitere Informationen sind verfügbar unter: <http://www.fem-online.eu/>

## Stärken und Schwächen

Der Wert einer Ausweitung von Netzwerken auf der nationalen und internationalen Ebene liegt darin, dass die *Weak Ties* von Unternehmern erweitert werden, sodass sie bessere Chancen auf eine Erschließung nicht lokaler Märkte, Lieferanten und Technologien erhalten. Da die Mitglieder aus ähnlichen Hintergründen stammen und

möglicherweise eine Affinität füreinander haben, ergeben sich außerdem günstige Gelegenheiten zum Austausch wertvoller Informationen und Ratschläge. Allerdings entstehen *Strong-Tie*-Verbindungen zwischen den Einzelpersonen in der Regel eher in beschränktem Maße. So werden zum Beispiel gemeinsame Netzwerkveranstaltungen auf nationaler oder internationaler Ebene für gewöhnlich nur unregelmäßig abgehalten.



## ■ DAS POTENZIAL VON ONLINE-NETZWERKEN

Durch schnelle, günstige und umfassende Kommunikationsmöglichkeiten hat das Internet Geschäftsbeziehungen von Unternehmen verändert. Es entstehen neue „virtuelle Gemeinschaften“, in denen Einzelpersonen mit gleichen Interessen Informationen und Wissen auf elektronischem Wege austauschen. Obwohl die Teilnehmer an diesen Gemeinschaften sich nicht unbedingt in örtlicher Nähe zueinander befinden, können sie auf der Grundlage gemeinsamer Interessen und Erfahrungen ein gewisses Vertrauen aufbauen und sich untereinander austauschen (Larsen und Urry, 2008). Der Zugang zu diesen virtuellen Gemeinschaften erfolgt über die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), zum Beispiel die Einrichtung und Heranziehung von Webseiten, E-Mails, sozialen Medien und sonstigen Kommunikationsmitteln (z. B. Skype, Facetime).

Es ist wichtig, dass Unternehmer und potenzielle Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten sozialen Gruppen das Internet nutzen, um ihre Unternehmensnetzwerke zu entwickeln. Das Internet bietet die Möglichkeit, mit einer vielfältigeren Gruppe potenzieller Partner zu kommunizieren, als dies ohne Internet möglich wäre. Für einige Zielgruppen des integrationsfördernden Unternehmertums könnten Online-Netzwerke sogar von noch größerer Bedeutung sein. Zum Beispiel stellen Menschen mit körperlichen Behinderungen häufig fest, dass es für sie einfacher ist, das Internet für die Netzwerkarbeit zu nutzen, als an Präsenzveranstaltungen teilzunehmen. Außerdem unterstützt das Internet Menschen aus Zuwanderergemeinschaften dabei, günstige, schnelle und vielfältige Verbindungen zu Geschäftskontakten in ihren Heimatländern zu pflegen.

Dieser Trend legt nahe, dass in Bezug auf das integrationsfördernde Unternehmertum zwei politische Hauptlinien benötigt werden. Erstens sollte die öffentliche Politik Online-Netzwerke für Unternehmer als Mittel zur Unterstützung des integrationsfördernden Unternehmertums unterstützen. Dies könnte im Wege einer Förderung eigenständiger Netzwerkinitiativen für bestimmte Zielbevölkerungen geschehen. Ein Beispiel bietet *Biiugi*, <http://www.biiugi.eu/>, das auf Unternehmer über 50 Jahre in Polen, Dänemark und Deutschland ausgerichtet ist und Ideen, Wissen und Menschen zu einer länderübergreifenden unternehmerischen Kooperation zusammenbringen möchte. Auf der Grundlage von selbst zu bestimmenden Bedürfnissen und Profilen, die bei der Anmeldung auszufüllen sind, können Anfänger und erfahrene Unternehmer sich online zuordnen lassen. Diese Funktion kann auch weitere Formen von Netzwerkinitiativen ergänzen, die zum Beispiel auf dem persönlichen Kontakt in Seminaren, Mentoring-Aktivitäten und Schulungen basieren, zusätzlich zu virtueller Netzwerkarbeit zwischen den Teilnehmern und externen Kontakten. Diesen Ansatz verfolgt Be-Win in Italien (siehe Beispiel 1 für eine politische Maßnahme), wo Mitglieder einander anhand

bestimmter Erfahrungen oder Fähigkeiten suchen können. In beiden Fällen muss die politische Initiative eine geeignete Online-Plattform erstellen, Mitglieder an diese Plattform verweisen und zu zentralen Netzwerkaktivitäten anregen, damit das Netzwerk lebendig bleibt und Erfolg hat, zum Beispiel durch regelmäßige Maßnahmen (wie etwa Tweets) in den sozialen Medien oder durch die Ausrichtung von Webinaren. Solche Initiativen sind zwar im Allgemeinen kosteneffektiv, doch wenn die zur Motivierung erforderlichen Anstrengungen unterschätzt werden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie wirkungslos bleiben.

Zweitens sind Bemühungen erforderlich, um die Kompetenzen und die Motivation von Unternehmern und potenziellen Unternehmern aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gemeinschaften zu verbessern, sich an der Online-Netzwerkarbeit zu beteiligen. Politische Maßnahmen könnten den Zugang zu angepassten Tools für die Online-Netzwerkarbeit erleichtern und Grundlagenschulungen und Unterstützung bei ihrer Nutzung anbieten. Ursache für die Notwendigkeit solcher Maßnahmen ist, dass – im Gegensatz zum Internet im Allgemeinen – einige der leistungsstärksten Tools für eine professionelle Netzwerkarbeit im Internet (z. B. Facebook, Twitter, LinkedIn) überwiegend von jungen Unternehmern genutzt werden, die mit dem Computer umgehen können. Viele Gruppen, auf die die Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum ausgerichtet sind, z. B. ältere Menschen, Arbeitslose und ethnische Minderheiten, machen deutlich weniger Gebrauch von diesen Tools (Beckinsale et al., 2011). Daraus entsteht das Problem, das von Regierungen und Wirtschaftsförderungsagenturen geförderte Online-Dienste für Netzwerkarbeit nicht gleichermaßen für alle zugänglich sind. In der Tat wird behauptet, dass Menschen, die nicht mit dem Computer umgehen können, paradoxerweise in einem immer informationsreicheren Zeitalter immer „informationsärmer“ werden (Greco und Floridi, 2004; Hongladarom, 2004; Norris, 2001). Bemühungen zur Stärkung von Kompetenzen sollten dazu beitragen, den Anteil der unterrepräsentierten und benachteiligten Unternehmer, die an der Online-Netzwerkarbeit teilnehmen, zu erhöhen. Gleichzeitig sollte die virtuelle Netzwerkarbeit jedoch nicht die einzige Art von Initiative zur Netzwerkförderung sein, die im Bereich Unternehmertum für benachteiligte und unterrepräsentierte Gruppen von der öffentlichen Politik gefördert wird. Auch eher traditionelle, persönliche Methoden der Netzwerkarbeit werden benötigt, um Menschen zu erreichen, die weniger zu Aktivitäten im Internet neigen.

Schließlich sollte nicht davon ausgegangen werden, dass die Bereitstellung von Informationen zur Verwaltung und zu den Vorschriften für die Aufnahme und den Betrieb von Online-Netzwerken für alle Gruppen ausreicht. Zusätzlich sollten Möglichkeiten für persönliche Kontakte angeboten werden.

## ■ SCHLUSSFOLGERUNGEN

Unternehmer ziehen mehrfachen Nutzen aus ihrer Netzwerkarbeit, darunter die Erweiterung ihrer Ressourcenbasis, das Kennenlernen von Geschäftsprozessen und -möglichkeiten und einen Reputations- und Legitimationsgewinn. Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen haben jedoch in der Regel eingeschränktere Netzwerke, da sie sich mit höherer Wahrscheinlichkeit auf Freunde und Familienmitglieder verlassen, die häufig eine ähnliche Benachteiligung erleben. Daher überrascht es nicht, dass politische Entscheidungsträger auf lokaler und nationaler Ebene sich bereits seit längerem mit der Entwicklung von Netzwerken als Mechanismus befassen, der das unternehmerische Potenzial der Benachteiligten verbessern könnte.

Für den Erfolg derartiger Initiativen zeichnen sich mehrere zentrale Faktoren ab. Erstens sollten Netzwerkstrukturen und -prozesse so gestaltet sein, dass sichergestellt ist, dass zwischen den am Netzwerk beteiligten Unternehmern und dem weiteren Wirtschaftsumfeld ein hohes Maß an Interaktion stattfindet. Damit wird gewährleistet, dass Unternehmer aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen Zugriff auf einen größeren Ressourcen-Pool erhalten, der ihnen bei der Bewältigung ihrer geschäftlichen Schwierigkeiten helfen kann. Außerdem sorgt der Aufbau einer starken Brücke zwischen dem Netzwerk und dem weiteren Wirtschaftsumfeld dafür, dass das Netzwerk die Gruppe benachteiligter Unternehmer nicht noch mehr isoliert und dadurch ihre Benachteiligung verstärkt.

Zweitens sollten politische Entscheidungsträger für die Unternehmensnetzwerke klar definierte Ziele festlegen. Diese Ziele formen Struktur und Prozess des Netzwerks. So veranschaulichen

zum Beispiel einige der in diesem Kurzdossier angeführten politischen Maßnahmen die Kombination von Netzwerken mit unternehmerischen Schulungen und Zugang zu Finanzierung. Für diese Art von Netzwerken ist eine deutlich andere Struktur notwendig als für ein Netzwerk, das auf den Aufbau internationaler Verbindungen, die Erleichterung des Exports und eine Geschäftsausweitung abzielt. Ein klarer festgelegter Zweck sorgt zudem für die Verbesserung der Kontaktaufnahme und Sensibilisierung im Netzwerk.

Drittens sollten politische Entscheidungsträger keinen Überfluss an Netzwerken schaffen. Eine große Anzahl von Netzwerken führt dazu, dass die Netzwerke sich gegenseitig verdrängen und die Vorteile der einzelnen Netzwerke geschwächt werden. Viel wichtiger ist es für politische Entscheidungsträger, sich auf die Bereitstellung hochwertiger Netzwerke zu konzentrieren.

Viertens sollte die öffentliche Politik die Nutzung von Online-Unternehmensnetzwerken fördern. Auch wenn über ihre Wirksamkeit nichts bekannt ist, verursachen sie nur geringe Kosten und sind einfach zugänglich. Allerdings müssen politische Entscheidungsträger die Dynamik des Netzwerks sicherstellen, damit die Mitglieder aktiv bleiben. Vermutlich ist die Wirkung größer, wenn das Online-Netzwerk mit persönlichen Interaktionen kombiniert wird.

Schließlich ist es entscheidend, dass politische Entscheidungsträger Initiativen für Netzwerkarbeit so gestalten, dass die Verwaltung und das Eigentum des Netzwerks auf die Mitglieder übertragen werden. So kann mit einiger Wahrscheinlichkeit ein größeres Vertrauen aufgebaut und die Beteiligung von Mitgliedern und potenziellen Mitgliedern gestärkt werden.

## ■ WEITERFÜHRENDE LITERATUREMPFEHLUNGEN

Drakopoulou Dodd, S. und J. Keles (2014), „Expanding the networks of disadvantaged entrepreneurs“, erarbeitet im Rahmen des LEED-Programms der OECD.

Lockett, N., S. Jack und J. Larty (2013), „Motivations and challenges of network formation: Entrepreneur and intermediary perspectives“, *International Small Business Journal*, Bd. 31, Nr. 8, S. 866-889.

OECD/Europäische Kommission (2014), Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264213593-en>

OECD/Europäische Kommission (2013), Die fehlenden Unternehmer: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188419-de>

## ■ LITERATUR

Anderson, A.R. und Miller, C. (2002), „Class Matters: Human and Social Capital in the Entrepreneurial Process“, *Journal of Socio-Economics*, Bd. 32, Nr. 1, S. 17-36.

Beckinsale, M., M. Ram und N. Theodorakopoulos (2011), „ICT adoption and e-business development: Understanding ICT adoption amongst ethnic minority businesses“, *International Small Business Journal*, Bd. 29, Nr. 3, S. 193-219.

Birley, S. (1985), „The role of networks in the entrepreneurial process“, *Journal of Business Venturing*, Bd. 1, Nr. 1, S. 107-117.

Birley, S., S. Cromie und A. Myers (1991), „Entrepreneurial networks: Their emergence in Ireland and overseas“, *International Small Business Journal*, Bd. 9, Nr. 4, S. 56-74.

Camagni, R. (1991), *Innovation networks: spatial perspectives*, London: Belhaven Press.

Carter, S., S. Anderson und E. Shaw (2001), „Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature“, RR002/01, Bericht an den Small Business Service.

Drakopoulou Dodd, S. (2012), „Network approaches and embeddedness“, in Mole, K. und M. Ram (Hrsg.), *Perspectives on Entrepreneurship: A Course Text*, London: Palgrave Macmillan.

Drakopoulou Dodd, S., S. Jack und A. Anderson (2014), „The Role Of Networking In The Growth Processes Of Family Firms: An International Study“, in A. Fayolle (Hrsg.), *Family Entrepreneurship*, in Kürze erscheinend.

Europäische Kommission – OECD (2012), „Policy Brief on Youth Entrepreneurship“, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Ernst and Young (2013), „It's who you know: women entrepreneurs and the impact of networks“, verfügbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Its\\_who\\_you\\_know\\_Women\\_entrepreneurs\\_and\\_the\\_impact\\_of\\_networks/\\$File/EY-Its-who-you-know-Women-entrepreneurs.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Its_who_you_know_Women_entrepreneurs_and_the_impact_of_networks/$File/EY-Its-who-you-know-Women-entrepreneurs.pdf)

Flandreau, M. (Hrsg.) (2003), *Money Doctors: History, Theory, Policy. The experience of international financial advising, 1850-2000*, London: Routledge.

Glover, S., C. Gott, A. Loizillon, J. Portes, R. Price, S. Spencer, V. Srinivasan und C. Willis (2000), „Migration: an economic and social analysis“, London: RDS, RDS Occasional Paper Nr. 67.

Granovetter, M. (1973), „The strength of weak ties“, *American Journal of Sociology*, Bd. 78, Nr. 6, S. 1360-1380.

Greco, G. und L. Floridi (2004), „The tragedy of the digital commons“, *Ethics and Information Technology*, Bd. 6, Nr. 2, S. 73-81.

Greve, A. und J. Salaff (2003), „Social networks and entrepreneurship“, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Bd. 28, Nr. 1, S. 1-23.

- Hampton, A., S. Cooper und P. McGowan (2009), „Female Entrepreneurial Networks and Networking Activity in Technology-based Ventures: An Exploratory Study“, *International Small Business Journal*, Bd. 27, Nr. 2, S. 193-214.
- Hanifan, L. (1916), „The Rural School Community Centre“, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Bd. 67, S. 130-138.
- Hanna, V. und K. Walsh (2002), „Small firm networks: a successful approach to innovation?“, *R&D Management*, Bd. 32, Nr. 3, S. 201-207.
- Hite, J. M. (2005), „Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 29, Nr. 1, S. 113-144.
- Hoang, H. und B. Antoncic (2003), „Network-based research in entrepreneurship: A critical review“, *Journal of Business Venturing*, Bd. 18, S. 165-187.
- Hongladarom, S. (2004), „Making information transparent as a means to close the global digital divide“, *Minds and Machines*, Bd. 14, Nr. 1, S. 85-99.
- Jack, S. (2005), „The role, use and activation of strong and weak ties: A qualitative analysis“, *Journal of Management Studies*, Bd. 42, Nr. 6, S. 1233-1259.
- Jack, S., S. Dodd und A. Anderson (2008), „Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective“, *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 20, Nr. 2, S. 125-159.
- Johannisson, B. (1996), „The dynamics of entrepreneurial networks“, in P. Reynolds, S. Birley, J. Butler, W. Bygrave, P. Davidsson, W. Gartner und P. McDougall (Hrsg.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College: Wellesley MA.
- Johannisson, B. und M. Mønsted (1997), „Contextualizing Entrepreneurial Networking“, *International Journal of Management and Organization*, Bd. 27, Nr. 3, S. 109-137.
- Keeley, B. (2007), „OECD Insights: Humankapital – Wie Wissen unser Leben bestimmt“, Paris: OECD Publishing. DOI:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264047952-de>
- Kellard, K., K. Legge und K. Ashworth (2002), „Self-employment as a route off benefit“, Research Report Nr. 177, Department of Work and Pensions, CDS, London.
- Kim, P. und H. Aldrich (2005), „Social Capital and Entrepreneurship“, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Bd. 1, Nr. 2, S. 64.
- Larsen, J. und J. Urry (2008), „Networking in Mobile Societies“, *Mobility and Place: Enacting Northern European Peripheries*, S. 89-101.
- Larson, A. und J. Starr (1993), „A network model of organization formation“, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Bd. 17, Nr. 2, S. 5-15.
- Lechner, C. und M. Dowling (2003), „Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms“, *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 15, Nr. 1, S. 1-26.
- Light, I. und E. Bonacich (1988), *Immigrant entrepreneurs: Koreans in Los Angeles*, Berkeley und Los Angeles: University of California Press.
- Martinez, M. und H. Aldrich (2011), „Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity“, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Band 17, Nr. 1, S. 7-38.
- Metcalfe, H. (1998), *Self-employment for the Unemployed*, Research Report Nr. RR47, Department for Education and Employment, HMSO, London.

- Mole, K., M. Hart, S. Roper und D. Saal (2009), „Broader or deeper?: Exploring the most effective intervention profile for public small business support“, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School.
- Morawska, E. (2004), „Immigrant transnational entrepreneurs in New York: Three varieties and their correlates“, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Bd. 10, Nr. 5, S. 325-348.
- Nelson, R. (1988), „Social network analysis as an intervention tool“, *Group and Organization Studies*, Bd. 13, Nr. 1, S. 39-58.
- Norris, P. (2001), *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*, Cambridge University Press.
- OECD/Europäische Kommission (2014), Die fehlenden Unternehmer 2014: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264213593-en>
- OECD/Europäische Kommission (2013), Die fehlenden Unternehmer: Politiken für ein integrationsförderndes Unternehmertum in Europa, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188419-de>
- Pages, E. und S. Garmise (2003), „The power of entrepreneurial networking“, *Economic Development Journal*, Sommer 2003, S. 20-30.
- Portes, A. (1998), „Social capital: its origins and applications in modern sociology“, *Annual Review of Sociology*, Bd. 24, S. 1-24.
- Portes, A. und J. Sensenbrenner (1993), „Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action“, *American Journal of Sociology*, Bd. 98, Nr. 6, S. 1320-1350.
- De Propriis, L. (2000), „Innovation And Inter-Firm Co-Operation: The Case Of The West Midlands“, *Economics of Innovation & New Technology*, Bd. 9, Nr. 5.
- Ram, M. (2001), „Family dynamics in a small consultancy firm: A case study“, *Human Relations*, Bd. 54, Nr. 4, S. 395-418.
- Schör, H. (2006), „The profile of the successful entrepreneur: Results of the survey ‚Factors of Business Success‘“, Eurostat, verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistics-in-focus/-/KS-NP-06-029>
- Schott T. und M. Cheraghi (2012), „Entrepreneurs’ Networks: Size, Diversity and Composition Shaped by Cultures of Rationality and Trust“, Tagungsband der International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining 2012 (ASONAM 2012), S. 220-226.
- Storey, D. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Storper, M. (1995), „Regional technology coalitions an essential dimension of national technology policy“, *Research Policy*, Bd. 24, Nr. 6, S. 895-911.
- Vanhaverbeke, W. (2001), „Realizing new regional core competencies: Establishing a customer-oriented SME network“, *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 13, S. 97-116.
- Venkataraman, S. (2004), „Regional transformation through technological entrepreneurship“, *Journal of Business Venturing*, Bd. 19, S. 153-167.
- Vickers, I., F. Lyon und D. North (2009), „Removing barriers to Enterprise through Targeted Support for Disadvantaged Groups“, an der ISBE-Konferenz vorgestelltes Papier, November 2009.
- Waldinger, R., H. Aldrich und R. Ward in Zusammenarbeit mit J. Blaschke [et al.], (1990) *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Wang, C. und L. Altinay (2012), „Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK“, *International Small Business Journal*, Bd. 30, Nr. 1, S. 3-23.







In diesem Kurzdossier wird erläutert, was unter Unternehmernetzwerken zu verstehen ist und wie benachteiligte oder unterrepräsentierte Gruppen sich diesen Netzwerken anschließen können. Insbesondere Online-Netzwerke bieten den zusätzlichen Vorteil, dass sie physische Distanzen beseitigen. Das Dokument zeigt außerdem, dass die Politik eine effektive Unterstützung leisten kann, indem sie die Zielgruppen mit dem Wirtschaftsumfeld verbindet und Netzwerken beim Aufbau und bei der Erweiterung ihres Umfangs hilft. Dieses Kurzdossier ist online auf Englisch, Französisch und Deutsch verfügbar.

Dieses Kurzdossier ist Teil einer Reihe von Dokumenten, die von der OECD und der Europäischen Kommission zum integrationsfördernden Unternehmertum erarbeitet wurden. Die Reihe beinhaltet Kurzdossiers zum Unternehmertum bei jungen Menschen, zum Unternehmertum bei Älteren, zum sozialen Unternehmertum, zur Evaluierung politischer Maßnahmen im Bereich des integrationsfördernden Unternehmertums, zum Zugang zu Finanzierung für Unternehmensgründungen im Bereich des integrationsfördernden Unternehmertums und zum Unternehmertum bei Menschen mit Behinderungen sowie einen Bericht mit dem Titel „Die fehlenden Unternehmer“. Alle diese Dokumente sind in deutscher, englischer und französischer Sprache verfügbar unter: <http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>.

## WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?

### **Kostenlose Veröffentlichungen:**

- Einzelexemplar:  
über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mehrere Exemplare/Poster/Karten:  
bei den Vertretungen der Europäischen Union ([http://ec.europa.eu/represent\\_de.htm](http://ec.europa.eu/represent_de.htm)),  
bei den Delegationen in Ländern außerhalb der Europäischen Union ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_de.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_de.htm)),  
über den Dienst Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_de.htm](http://europa.eu/europedirect/index_de.htm))  
oder unter der gebührenfreien Rufnummer 00 800 6 7 8 9 10 11 (\*).

(\* Sie erhalten die bereitgestellten Informationen kostenlos, und in den meisten Fällen entstehen auch keine Gesprächsgebühren (außer bei bestimmten Telefonanbietern sowie für Gespräche aus Telefonzellen oder Hotels).

### **Kostenpflichtige Veröffentlichungen:**

- über EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

## WO ERHALTE ICH OECD-VERÖFFENTLICHUNGEN?

- Die Online-Bibliothek der OECD: <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- Im Online-Bookshop der OECD: <http://www.oecdbookshop.org/>

Dieses Kurzdossier wurde mit finanzieller Unterstützung der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission von der Abteilung für lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung (LEED) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) erstellt.

