

Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen- Eine relationale Perspektive

Monika Bachinger

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	34
2.	Konzeptionelle Grundlagen.....	35
3.	Wirkungszusammenhänge zwischen Pool, aktiviertem Netzwerk und Beziehungszufriedenheit	38
4.	Empirische Untersuchung	50
5	Schlussfolgerung	60
6	Literatur.....	63

1. Einführung

Regionen stehen im Wettbewerb (Poon 2000; Beaty/Friedrich 2000). Vorteile haben diejenigen Standorte, denen es gelingt, für wesentliche Zielgruppen wie Unternehmen, Einwohner oder Besucher (Scherer 2005, Bieger/Scherer 2003) besondere Attraktivität zu entwickeln. Dies gelingt – greift man auf die Ansätze der Cluster- und Milieuforschung (Porter 1990, Maillat 1995, Camagni 1991) zurück – durch die Vernetzung von regionalen Stakeholdern. Denn in regionalen Netzwerken entstehen „untraded interdependencies“ (Storper 1995), welche vor dem Hintergrund der spezifischen Interaktion der Akteure an keinem weiteren Standort identisch vorkommen. Regionale Stakeholder können dabei als Akteure verstanden werden, welche in regionaler Nähe (Sydow 2006) zu einander stehen und zur Erreichung von regionalen Zielsetzungen kritische Ressourcen zur Verfügung stellen (Post et al. 2002, Rühli/Sachs 2003). Dies gelingt einerseits dann, wenn ihnen Nutzen aus der Vernetzung entsteht (Figge 2002). Andererseits bedarf es bestimmter Regeln der Interaktion, welche ihre Kooperation begünstigen. Denn Kooperation ist, weil das Verhalten der Interaktionspartner in der Zukunft nicht lückenlos vorausgesehen werden kann, risikobehaftet (Genosko 1999).

Vor diesem Hintergrund lässt sich folgende Problemstellung detaillieren: Auf der einen Seite geht es um die vorteilhafte Nutzung von Stakeholder-Ressourcen für regionale Zielsetzungen (Wert durch Stakeholder). Auf der anderen Seite gelingt diese Nutzung nur dann, wenn den Stakeholdern angemessener Nutzen generiert wird (Wert für Stakeholder). Es lässt sich folgende Frage formulieren: Wie können in regionalen Entwicklungsprozessen nachhaltige Mehrwerte für Stakeholder generiert werden? Diese Fragestellung lässt sich in mehrere Unterfragen unterteilen:

1. Welche Rolle spielt die Vernetzungsqualität des latenten Netzwerkpools für die Wertgenerierung in aktivierten Netzwerken?
2. Inwieweit unterstützt die Qualität der Zusammenarbeit der Stakeholder die Wertgenerierung in den aktivierten Netzwerken?
3. Welche Werte aus den aktivierten Netzwerken haben besondere Bedeutung in der Wahrnehmung der Stakeholder?

Um diese Fragen beantworten zu können, werden im folgenden zweiten Teil zunächst konzeptionelle Grundlagen vorgestellt. Im dritten Teil werden Wir-

kungszusammenhänge abgeleitet, welche am Ende des Kapitels in einem Untersuchungsmodell zusammengeführt werden. Dieses Modell wird sodann im vierten Kapitel empirisch getestet, bevor im letzten Kapitel ein Ausblick auf die Relevanz der Ergebnisse für das praktische Regionalmanagement gegeben wird.

2. Konzeptionelle Grundlagen

Um die Forschungsfrage beantworten zu können ist es sinnvoll, drei Analyseebenen voneinander zu unterscheiden: erstens die Rahmenbedingungen, unter welchen in einer Region die Vernetzung von Stakeholdern stattfindet. Sie werden auf der Ebene des latenten, regionalen Netzwerkpools verortet. Zweitens die Ebene des aktivierten Netzwerks. Dort findet die konkrete Interaktion von regionalen Stakeholdern statt. Dort speisen sie ihre Ressourcen ein und tragen damit zur Umsetzung von regionalen Zielsetzungen bei. Und drittens die Ebene des einzelnen Akteurs. Hier interessiert inwieweit die regionale Vernetzung im konkreten Fall Mehrwerte stiften kann bzw. Zufriedenheit beim Stakeholder generiert. Alle drei Ebenen werden im Folgenden näher charakterisiert.

2.1. Der latente Netzwerkpool

Der latente Netzwerkpool ist gekennzeichnet von einer Anzahl an potenziellen Stakeholdern, welche in räumlicher (Bruch-Krumbein/Hochmuth 2000:55; Sargl 2003:69) oder aber auch technischer, kognitiver oder kultureller Nähe zueinander stehen (Kaluza/Blecker 2000:141), voneinander wissen und ein grundlegendes Maß an gemeinsamer Orientierung teilen (Schuh et al. 1998; Caspar 2006). Sie sind durch informelle Beziehungen verbunden, welche sie zum Informationsaustausch vor dem Hintergrund gemeinsamer Basisinteressen nutzen (Oesterle 2005:144). Die Interaktionen dieser Akteure sind inhaltlich auf Kommunikation, aber insbesondere auch sozialen Tausch ausgelegt (Ivanisin 2006:143ff). Allerdings bildet sich auf der Ebene des latenten Pools selbst keine konkrete Kooperation aus. Vielmehr ist der Pool zu verstehen als „Potenzialfeld“ (Mack 2003:220ff). Gäbe es sichtbare Aktivitäten der Kooperation, dann handelte es sich um ein aktiviertes Netzwerk (Boksberger 2006).

Ausschlaggebend für die Qualität der latenten Beziehungen innerhalb des Pools ist dessen soziales Kapital. Dieses kann durch drei Klassen von Elementen charakterisiert werden (Nahapiet/Goshal 1998).

- Die *strukturelle Ebene* bezieht sich auf das Beziehungsgefüge eines Netzwerks. D.h. darauf, wie dicht die Beziehungen sind, wie viele und welche Lücken es im Netzwerk gibt und welche Zentralität die einzelnen Akteure aufweisen (vgl. Wassermann/Faust 1994).
- Die *kognitive Ebene* nimmt Bezug auf den gemeinsamen Denk- und Handlungsrahmen von Netzwerkakteuren. Hierbei geht es um die gemeinsame Sprache, gemeinsame Symbole, aber auch geteilte Interpretations- und Bedeutungsschemata. Besonders wichtig ist in dieser Kategorie das gemeinsame Wissen, das in Netzwerken entsteht. D.h. in soziale Strukturen eingebettetes Wissen (Kogut 2000).
- Die *relationale Ebene* betrachtet die Beziehungsqualitäten zwischen den Netzwerkpartnern. Es geht um die Häufigkeit der Interaktion und damit Stärke der Bindung (Granovetter 1985). Außerdem wird auf dieser Ebene das Vertrauen zwischen den Akteuren, sowie ihr Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. die Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe verortet.

Auf der Ebene des latenten Netzwerkpools spielt die Sozialkapitaltheorie eine wesentliche Rolle. Sie stellt ein Instrumentarium zur Verfügung, um die Eigenschaften des Pools analysieren zu können.

2.2. Das aktivierte Netzwerk

Setzen sich mehrere Stakeholder gemeinsam für ein Ziel ein, so verdichten sich zwischen ihnen die Beziehungen: die Kommunikation wird enger, es wird ein gemeinsames Ziel definiert, es werden Regeln zur Zusammenarbeit aufgestellt und Aufgaben verteilt (Walter 1998). Es entsteht ein aktiviertes Netzwerk (Raich 2006, Mack 2003), in dem die Partner zu einer organisatorischen, wirtschaftlichen und unternehmerischen Einheit werden.¹ Organisatorische Einheit bedeutet die Koordination der Zusammenarbeit in Hinblick auf das Kommunikations- und Schnittstellenmanagement. Die wirtschaftliche Einheit entsteht durch die Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette und unternehmerisch werden die Netzwerkmitglieder durch eine gemeinsame Zielsetzung (Vision) geeint (Specht/Kahmann 2000). Zur Herstellung dieser Einheit sind nach Dyer/

¹ Wichtig ist hierbei zu berücksichtigen, dass regionale Netzwerke auch andere als ökonomische Ziele verfolgen können. Sie sind ebenso in gesellschaftlichen, politischen oder sozialen Handlungsfeldern zu erwarten (vgl. Bruch-Krumbein/ Hochmuth 2000:55).

Singh (1998) vier Voraussetzungen zu erfüllen. Drei davon charakterisieren die Qualität der Stakeholder-Interaktion in aktivierten Netzwerken:

- *Spezifische Investitionen* tätigen Stakeholder dann, wenn sie sich innerhalb des Netzwerks auf bestimmte Aufgaben oder Leistungserstellungsschritte beschränken, sich auf diese spezialisieren und ihre eigenen Netzwerkbeiträge mit jenen der Partner zu einer Gesamtleistung kombinieren. In diesem Fall liegt „interfirm specialization“ (Dyer 1996:271) bzw. das Prinzip der „flexiblen Spezialisierung“ (Piore/Sabel 1984) vor.
- *Komplementäre Ressourcen* stiften gemeinsam einen höheren Nutzen, als einzeln (Duschek 2002:242). Insofern können Synergieeffekte realisiert werden. Dabei gibt es unterschiedliche Arten von Komplementarität. Neben der strategischen Komplementarität, kann organisationale oder kulturelle Komplementarität bestehen (Fischer 2009:152f). Der Wert eines Stakeholders für ein Netzwerk bemisst sich über die Knappheit und Werthaltigkeit seiner verfügbaren Ressourcen.
- *Lernroutinen* sind zu verstehen als „regular pattern of interfirm interactions that permits the transfer, recombination, or creation of specialized knowledge (Dyer/Singh 1998:665). Besonders wettbewerbsrelevant sind Lernroutinen dann, wenn sie stilles Wissen transportieren. Stammt dieses Wissen aus unterschiedlichen organisatorischen Zusammenhängen, so steigt die Kreativität des Netzwerks.

Zusammenfassend spielt auf der Ebene des aktivierten Netzwerks der Resource-Based-View, bzw. der Relational View eine wesentliche Rolle. Hier geht es darum, auf welche Weise die von den Stakeholdern eingespeisten Ressourcen miteinander verbunden werden.

2.3. Beziehungszufriedenheit der Stakeholder

Damit Stakeholder ihr Engagement für regionale Zielsetzungen aufrecht erhalten, kommt es darauf an, dass ihnen zufriedenstellende Mehrwerte entstehen. Werte können dabei subjektiv über die Zufriedenheit der Akteure erfasst werden, weshalb im Folgenden das Vorliegen von Zufriedenheit als Indikator von Wertgenerierung aufgefasst wird. Innerhalb dieser Rahmenbedingung stellt sich insofern die Frage, welche Faktoren von regionalen Entwicklungsprozessen zur Zufriedenheit von Stakeholdern beitragen. Nach dem Kano-Modell der Kunden-

zufriedenheit (Bailom et al. 1996; Matzler 2000) tragen nicht alle Bestandteile einer Leistung oder eines Produkts in gleicher Weise zur Zufriedenheit bei. Vielmehr sind drei Klassen von Zufriedenheitsdeterminanten zu unterscheiden. Die Basisfaktoren stellen Muss-Anforderungen an die Netzwerkleistung dar (d.h. die Erreichung von Kernbestandteilen eines Ziels). Werden diese Anforderungen erfüllt, entsteht höchstens Indifferenz beim Stakeholder; ein Fehlen führt zu Unzufriedenheit. Leistungsfaktoren werden von den Stakeholdern ebenso wie Basisanforderungen erwartet. Sie führen bei ihrem Vorhandensein jedoch direkt proportional zu Zufriedenheit. Begeisterungsfaktoren wiederum werden von den Stakeholdern nicht erwartet. Dies sind diejenigen Leistungsbestandteile, welche bei ihrem Vorliegen zu exponential ansteigender Zufriedenheit führen, während ihr Fehlen keinen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Hinsichtlich der Netzwerkarbeit sind Begeisterungsfaktoren vor allem in der Beziehungsqualität und damit in den sozialen und emotionalen Nutzen der Interaktion zu erwarten.

Zusammenfassend geht es auf der Ebene des einzelnen Netzwerkmitglieds um die Zufriedenheit mit den im Netzwerk generierten Werten. Die Art und Weise, wie diese Werte entstehen kann vor dem Hintergrund der marktorientierten Sichtweise des Unternehmens erklärt werden.

3. Wirkungszusammenhänge zwischen Pool, aktiviertem Netzwerk und Beziehungszufriedenheit

Die im vorauslaufenden Teil dargestellten Untersuchungsebenen stehen nicht unverbunden nebeneinander. Vielmehr lassen sich eine Vielzahl an Verbindungen, sowie einige moderierende Variablen feststellen. Diese werden im Folgenden überblicksartig dargestellt. Zusammenfassend wird am Ende dieses Abschnitts ein Untersuchungsmodell abgeleitet.

3.1. Der Zusammenhang zwischen latentem Pool und aktiviertem Netzwerk

Der Zusammenhang zwischen dem latenten Pool und den aktivierten Netzwerken in einer Region lässt sich dann transparent darstellen, wenn die einzelnen Eigenschaften des Pools hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Aktivierung von Stakeholdern untersucht werden. Dies wird im Folgenden für die vier Bausteine des Sozialkapitals eines regionalen Pools, nämlich der Netzwerkstruktur, das Vertrauen, die Fairness und die Identifikation der Akteure untereinander vorgenommen.

3.1.1. *Netzwerkstruktur*

Gulati (1995:620ff) und Eisenhardt/Schoonhoven (1996:138) zeigen, dass die Einbettung eines Unternehmens in ein dichtes Netzwerk an potenziellen Partnern wesentlich für die Entstehung von Allianzen ist. Soziale Netzwerke dienen als Informationsquelle für das Unternehmen. Sie transportieren Informationen über mögliche Netzwerkpartner: über deren Fähigkeiten und Ressourcen, über deren Verlässlichkeit und Kooperationsorientierung. Auf diese Weise ermöglichen soziale Netzwerke nicht nur, Kooperationspartner zu identifizieren, sondern auch ihre Beiträge zur Kooperation abzuschätzen. „The evolution of awareness, mutual knowledge, and trust through status and reputational processes and, more directly, social interaction is central to the creation of cooperative relationships” (Eisenhardt/Schoonhoven 1996:138).

3.1.2. *Vertrauen*

Kooperationen sind risikoreich (Sydow 2006:402; Adrian 2003:42). Um diese Risiken in Griff zu bekommen, können vertragliche Regeln aufgesetzt oder aber selbststeuernde Vereinbarungen getroffen werden. Zu letzteren gehören informelle Sicherungsmechanismen wie Vertrauen (Dyer 1996:273). Vertrauen kann verstanden werden als „confidence in an exchange partner’s reliability and integrity“ (Morgan/Hunt 1994:23). Es lässt die Mitglieder des Pools daran glauben, dass ihre potenziellen Kooperationspartner in Situationen, in welchen sie opportunistisch handeln könnten, dies nicht tun (Doney/Cannon 1997:36). Hält ein Stakeholder einen potenziellen Kooperationspartner für vertrauenswürdig, so wird er sich leichter für ein gemeinsames Ziel aktivieren lassen bzw. für die Umsetzung eines gemeinsamen Ziels beziehungsspezifische Investitionen tätigen. Vertrauen besitzt daher für die Funktionsfähigkeit von Netzwerkbeziehungen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung (Wirtz 2000:107). „Vertrauen reduziert Komplexität, erhöht die Quantität und Qualität ausgetauschter Information und baut Ängste ab. Es fördert Offenheit und Kooperation, erleichtert nonkonformes Gruppenverhalten, beflügelt die Problemlösungsfähigkeit im Team durch intensives Geben und Nehmen, es steigert Arbeitsmotivation und Leistung und vermindert Stress, indem das persönliche Wohlbefinden und die Belastbarkeit steigen“ (Pribilla 2000:7).

3.1.3. Fairness und Reziprozität

Ähnliches gilt für den Fall der Reziprozität bzw. der Fairness. Die Norm der Reziprozität impliziert, dass solidarisches Verhalten heute, morgen von den Tauschpartner in ähnlicher Weise vergolten wird (Portes 2000:48ff). D.h. ein Stakeholder, der in Vorleistung gegangen ist, kann sich sicher sein, dass er entweder vom Tauschpartner selbst oder von dessen Gruppe eine entsprechende Gegenleistung erhält. Diese Sicherheit verschafft ihm die Norm dadurch, dass er nicht nur selbst auf Gegenleistung pochen kann, sondern dies die gesamte Gemeinschaft für ihn tut (Kriesi 2007:26). Insgesamt kann daher davon ausgegangen werden, dass Reziprozität positiv zur Aktivierung eines Stakeholders beiträgt, weil sie die Rückflüsse aus Investitionen sichert (Franzen/Pointer 2007:68).

3.1.4. Identifikation der Akteure

Das Ausmaß der Identifikation der Akteure untereinander bestimmt sich über die Stärke ihrer gemeinsamen Kultur. Kultur kann definiert werden als „values, beliefs and assumptions of the organization“ (Wheeler et al. 2003:12). Verfügen regionale Stakeholder über eine gemeinsame Kultur, so sind sie in der Lage, stabil miteinander zu interagieren. D.h. es können Vorteile der Hierarchie im Netzwerk realisiert werden, ohne tatsächlich in ein hierarchisches Abhängigkeitsverhältnis zu treten (Freiling 2005:75). Gemeinsame Kultur stellt sicher, dass die „Chemie“ zwischen den Partnern stimmt (Kale et al. 2000:224). Es entsteht eine Atmosphäre der Sicherheit, welche eine zuverlässige Planung ermöglicht. Vor diesem Hintergrund sind Individuen eher bereit, ihre Wissensbestände untereinander auszutauschen bzw. der Organisation zur Verfügung zu stellen, als unter Rahmenbedingungen, welche durch Kurzfristigkeit und Eigennutzorientierung gekennzeichnet sind (Fichtner/Freiling 2008).

3.2. Der Zusammenhang zwischen aktiviertem Netzwerk und der Beziehungszufriedenheit

Analog zum vorauslaufenden Abschnitt werden die Charakteristika des aktivierten Netzwerks und deren Effekte auf die Zufriedenheit der Stakeholder untersucht. Dabei stehen die Wirkungen der im Netzwerk vorhandenen Interaktionsroutinen, sowie das Ausmaß der netzwerkspezifischen Investitionen und das Vorhandensein von komplementären Ressourcen im Mittelpunkt.

3.2.1. *Lernroutinen*

Damit Netzwerke für ihre Mitglieder dauerhaft Mehrwerte generieren können, muss sichergestellt werden, dass Wissen effizient geteilt werden kann. Mit Effizienz ist dabei die Schnelligkeit bzw. Leichtigkeit gemeint, mit welcher Netzwerkmitglieder Wissen im Netzwerk auffinden und integrieren können (Dyer/Neoboka 2000:351). Wesentlich für diese Effizienz sind gemeinsame Lernroutinen. Sie sind zu verstehen als „eingeschliffene Abläufe und Verhaltensregeln“ (Fischer 2009:155), welche den Wissensfluss mehrerer Unternehmen untereinander koordinieren. Indem Routinen diesen Koordinationsmechanismus zur Verfügung stellen, nehmen sie insbesondere über kostensenkende Wirkungen direkten Einfluss auf die Erreichung von Netzwerkzielen und damit auf die Zufriedenheit von Stakeholdern (Freiling et al. 2009:34).

3.2.2. *Netzwerkspezifische Investitionen*

Beziehungsspezifische Investitionen bedeuten die Spezialisierung der Netzwerkpartner auf einzelne Leistungsschritte innerhalb einer Gesamtleistung. Die Vernetzung mit hochspezialisierten Partnern sichert erstens die Möglichkeit, auf unterschiedliche Leistungen mit hohem Qualitätsniveau zurückgreifen zu können. Dies ist deshalb der Fall, weil Spezialisierung die Konzentration auf die eigenen Stärken beinhaltet (Mandell/Keast 2008:717). Zweitens führt Vernetzung zu Kostenvorteilen. Durch Spezialisierung können die Partner Einsparpotenziale in der Beschaffung ausschöpfen. Außerdem können sie in ihren eigenen Leistungserstellungsprozessen Skalenerträge nutzen. Sprich das einzelne Netzwerkunternehmen erbringt nur noch eine spezifische Leistung, diese jedoch sehr häufig. Netzwerke sind daher umso effizienter, je höher ihr Spezialisierungsgrad ist (Mack 2003:196). Drittens kann das Risiko in der Forschung und Entwicklung reduziert werden. Aufgrund ihrer hohen Unsicherheit müsste ein Unternehmen seine F&E-Anstrengungen stark diversifizieren, um die Wahrscheinlichkeit der kommerziellen Umsetzbarkeit zu erhöhen. Im Verbund kann die notwendige Diversifizierung erreicht werden, ohne dass das finanzielle Risiko für den Einzelnen zu sehr steigt (Leitner/Ritsch 2003:175, Siebert 2006:16ff). Viertens erfahren Unternehmen durch Vernetzung mit spezialisierten Partnern die Chance, alleine unerreichbare Märkte zu bearbeiten (Sydow 2006:402). Spezialisieren sich die Partner untereinander, so können sie eine Vielzahl an Beziehungsrenten bzw. an relationalen Renten realisieren (Duschek 2004:62).

3.2.3. *Komplementäre Ressourcen*

Die Zusammenlegung von Ressourcen in Netzwerken führt „additiv zu einer Erweiterung der Möglichkeitsgrenze“ (Zobolski 2008:266). Allerdings wirken nicht alle Ressourcen gleichermaßen positiv zusammen. Besondere Vorteile können erzielt werden, wenn die eingesetzten Ressourcen eine hohe Komplementarität aufweisen (Freiling et al. 2009:31). Denn komplementäre Ressourcen ermöglichen Verbundeffekte. Verbundeffekte haben eine Steigerung der Effizienz zur Folge. Diese entsteht durch die Nutzung von Ressourcen für unterschiedliche Produkte und Leistungen. D.h. es wird mehr als ein Produkt auf Basis einer gemeinsamen, nicht konkurrierenden Nutzung von Produktionsfaktoren hergestellt (Reichenwald/Piller 2009). Durch den Rückgriff eines Netzwerkmitglieds auf die Ressourcen eines Partners können in diesem Sinne neue Verwendungsmöglichkeiten erschlossen werden, was die Effizienz des Ressourceneinsatzes erhöht (Reiß 1996:198). Die dadurch entstehenden Mehrwerte für Stakeholder vergrößern die Chance auf die Entstehung von Zufriedenheit.

3.3. *Der Zusammenhang zwischen latentem Pool und der Beziehungszufriedenheit*

Ebenso wie die konkrete Arbeit in den aktivierten Netzwerken die Zufriedenheit von Stakeholdern beeinflussen kann, ist der latente Netzwerkpool in der Lage, direkt einen Beitrag zur Entstehung von Zufriedenheit zu leisten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Zufriedenheit durch den individuellen Vergleich zwischen erwarteter Soll- und wahrgenommener Istleistung entsteht. Der latente Netzwerkpool ist in der Lage sowohl die Soll-, als auch Istkomponente der Zufriedenheit auf mehrfache Weise zu beeinflussen:

Die *Ist-Komponente der Zufriedenheit* profitiert einerseits von kostensenkenden und andererseits von nutzensteigernden Effekten. Nutzensteigernde Effekte können nach Kogut (2000:413f) erstens auf die Netzwerkstruktur zurückgeführt werden: Mit „Burt-Rente“ werden Vorteile bezeichnet, welche ein Akteur aufgrund seiner Brückenposition zwischen zwei ansonsten unverbundenen Teilnetzwerken realisieren kann (Burt 2001, Lin 2003). Zweitens führt ein hoher Vertrauensbestand zwischen den Akteuren dazu, dass sie zusätzlichen Nutzen erfahren (Gwinner et al. 1998). Vertrauensnutzen entsteht dadurch, dass die Höhe des wahrgenommenen Risikos, dass der Partner opportunistisch handeln könnte, durch Vertrauen sinkt (vgl. N’Goala 2007:17; Ganesan 1994:3). Gleichzeitig profitieren vertrauende Partner von einem emotionalen Beziehungsnutzen.



<http://www.springer.com/978-3-658-03564-8>

Pionier-Regionen der Zukunft
Innovation, Qualität und Kooperation
Pechlaner, H.; Reuter, C. (Hrsg.)
2014, VIII, 211 S. 36 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-03564-8