

NETWORKING

Kontaktpflege – nur für das wirtschaftliche Weiterkommen?

Netzwerke sind für ein Unternehmen überlebenswichtig – wer seine Kontakte in den fetten Jahren unzureichend pflegt, wird in den mageren dafür büssen. Wie networkt man richtig und wo liegt die Grenze zur Klüngerlei, die auf lange Sicht allen Beteiligten schadet? Blickpunkt:KMU hat zwei ausgewiesene Experten zu einem „moderierten Streitgespräch“ versammelt, das letztendlich viele gemeinsame Positionen aufzeigt.

Herr Stöhlker, Sie haben täglich mit KMU zu tun. Aus Ihrer Sicht betrachtet: Networken die Schweizer KMU gut – und genug?

F. Stöhlker: Nein, das tun sie noch nicht. Networking ist ein Prozess, der wachsen muss, nicht jeder ist ein guter Networker. KMU müssen hier noch viel lernen; sie sind noch in ihrem eigenen kleinen, teilweise regionalen Umfeld tätig, dessen Grenzen sie nicht zu überschreiten wagen, obwohl sie sich so viele Türen öffnen könnten.

Volkswirtschaftliche Auswirkungen

Wo hört denn der gesunde Einsatz des eigenen Netzwerks auf und wo beginnt der Filz?

Prof. Nollert: Ich masse es mir nicht an, genau zu definieren, ab wann man von Filz sprechen kann. Wenn wir die Schweizer Wirtschaft der letzten Jahre betrachten,

lassen sich aber Phänomene identifizieren, bei denen die Grenze überschritten wurde, wir alle kennen zig Beispiele aus den Medien. Man kann Networking als aktive Handlung betrachten, wenn wir beispielsweise in einen Business Club gehen. Doch wir networken auch unbewusst, sobald wir neue Kontakte knüpfen, von denen wir vielleicht in fünf oder zehn Jahren profitieren. Dies halte ich für unproblematisch. Anders sehe ich es, wenn das Networking bewusst instrumentalisiert wird, beispielsweise um Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen. Heute sollte eigentlich die Qualifikation oder ein Produkt entscheidend sein, nicht der familiäre Background beziehungsweise die Zugehörigkeit zu einem Club. Wird diese Regel überschritten, so beginnt der Filz samt seinen negativen volkswirtschaftlichen Auswirkungen – beispielsweise wenn jemand nur aufgrund einer langfristigen Beziehung in einem Verwaltungsrat sitzt.

F. Stöhlker: Genau in diesen Gremien werden Grenzen überschritten, wenn sich Leute gegenseitig schützen, um dem Druck von aussen Stand zu halten. Mir kommt ein aktuelles Beispiel in den Sinn: Der Zürcher KMU-Unternehmer Patrick Richter hat in den letzten acht Jahren mit seinem Unternehmen UPTIME services AG eine Technologie geschaffen, von der Experten sagen, dass sie derjenigen des Weltmarktführers auf diesem Gebiet um zwei Generationen voraus ist. Doch aufgrund der Unternehmensgrösse glauben viele Konzerne noch nicht, dass Richter die aktuell beste Lösung bieten kann. Hier sind Beziehungen nötig, es müssen Kontakte zu den entsprechenden Multiplikatoren aufgebaut werden, um den Sprung ins internationale Geschäft zu schaffen. Dies läuft nur über Vertrauen – Netzwerke, in denen eine Person weiss, dass ihr die andere nicht schnell etwas verkaufen will, sondern tatsächlich wertvolle Informationen weitergibt.

Komme ich – gerade vor diesem Hintergrund – nicht an den Punkt, dass ich irgendwann nur noch mein Netzwerk sehe und so die Augen vor einer vielleicht besseren Lösung verschliesse?

F. Stöhlker: Solche Fälle gibt es, gar keine Frage, vor allem wenn ein grosser Kostendruck vorhanden ist. In der Finanzindustrie etwa geschieht es oft, dass Projektleitern das Budget für eine Aufgabe gekürzt wird und diese dann über ihr Netzwerk eine kostengünstige Lösung suchen müssen, die zwar mittelmässig, aber finanziell tragbar ist.

Prof. Nollert: Der kürzlich verstorbene französische Soziologe Pierre Bourdieu unterschied zwischen ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital. Zu letzterem gehörte für ihn das Beziehungsnetzwerk, das also beinahe wie ein Wertschriftenportfolio betrachtet werden kann. Genau wie Aktien einbrechen können, können Sie Schaden erleiden, wenn Sie in die falschen Beziehungen investiert haben. Als angehender Manager muss man damit rechnen, dass eine Seilschaft unbrauchbar wird, weil eine hochrangige Position neu besetzt wird. KMU sind mit einem ähnlichen Problem konfrontiert, wenn ihr Beziehungsportfolio nicht optimal zusammengesetzt ist.

Misstrauen gegenüber Aussenstehenden

F. Stöhlker: Richtig, Unternehmen machen einen Fehler, wenn sie ein Netzwerk nur rund um die eigene Unternehmung aufbauen.

Sie schliessen sich nicht etwas Grösserem an und übersehen, wer für sie wichtig sein könnte. So entsteht eine unproduktive Situation, die nicht die beste, sondern nur die für diesen Moment passende ist. Herr Professor Nollert, Sie haben in einem Interview in der „Zeit“ einmal treffend gesagt, dass man in den Verwaltungsrat nicht einen Freund berufen sollte, sondern die fachlich am besten qualifizierte Person. Damit haben Sie völlig Recht, doch diesen Fehler beobachten wir immer wieder – weil man Aussenstehenden nicht vertraut.

Was müsste denn geschehen, dass sich gerade bei der Vergabe von Verwaltungsratsmandaten etwas verändert? Liegt es nur am einzelnen Unternehmer zu sagen: „Ich spiele dieses Spiel nicht mehr mit“?

Prof. Nollert: Es spielen ja nicht alle mit; nicht jeder betreibt aktives Networking und sitzt in mehreren Verwaltungsräten. Bei aller Kritik an Marcel Ospel: In dieser Hinsicht ist er ein Vorbild, weil er es mehr als alle anderen vermieden hat, in zig Verwaltungsräten zu sitzen.

F. Stöhlker: Es kommt auch auf die Industrie an, in der man tätig ist. Für uns beispielsweise ist ein internationales Netzwerk sehr wichtig, da wir einen Mehrwert generieren möchten und uns auch Ideen holen müssen. Für einen Mitarbeiter in einer Bank im mittleren Kader ist das Netzwerk vielleicht nicht so entscheidend, für den Relationship Manager, der Assets einholen muss, dafür umso mehr. Erst vor ein paar Wochen habe ich von einem KMU-Geschäftsführer gelesen, der etwas wirklich Einzigartiges geschaffen hat.

Es ging ihm von Anfang an so unglaublich gut, dass er sich nicht bewegen und keine Kontakte knüpfen musste. Das klingt zunächst wunderbar, doch wenn sich die Zeiten einmal ändern, kann dies katastrophal enden. Erst dann merkt man, wie wichtig es ist, die richtigen Menschen zu kennen.

Prof. Nollert: Was ich gerade an den vorhin angesprochenen Business Clubs problematisch finde, sind die Zugangsbeschränkungen, die an das klassische Zunftwesen erinnern. Wir feiern zwar in Zürich das Sechseläuten, doch man muss sich auch daran erinnern, dass man das Zunftwesen abgeschafft hat, weil man überzeugt war, dass das Modell überholt ist. Ich bin der Meinung, dass mit den Clubs etwas Ähnliches wieder aufgebaut wird. Hier wirken Netzwerke ausschliessend.

IM INTERVIEW



Fidel Stöhlker ist geschäftsführender Partner der Klaus J. Stöhlker AG, Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit. Für ihn als international tätigen PR-Berater gehört Networking zum daily business. Über sein Portrait auf www.stoehliker.ch

kann ein spannender Artikel mit Tipps für den guten Networker herunter geladen werden.

F. Stöhlker: Genau hier haben wir den zentralen Punkt: Niemand soll wegen seines familiären Backgrounds oder aus finanziellen Gründen ausgeschlossen sein. Vielmehr muss es das Ziel sein, Entscheider zu versammeln, die sich auf Augenhöhe gegenüber stehen. Natürlich werden so auch Geschäfte getätigt, doch es geht um weit mehr – denn wer das Gefühl hat, in einem Business Club nur von Personen belästigt zu werden, die etwas verkaufen möchten, wird nicht mehr bei den Treffen erscheinen.

Der Weg zum guten Netzwerk

Wie sieht denn für Sie der gute Networker aus?

F. Stöhlker: Für mich ist ein guter Networker jemand, der die Augen 20 Stunden am Tag offen hält, in allen Belangen der Gesellschaft, nicht nur in seinem kleinen Bereich. Er hat die Power sich zu engagieren und liebt die Menschen, sonst wird er nie auf diejenigen

IM INTERVIEW



Professor Michael Nollert ist Soziologe und lehrt und forscht am Departement Sozialarbeit und Sozialpolitik der Universität Freiburg (CH). Seine Habilitationsschrift befasst sich mit „Unternehmensverflechtungen in West-

europa – Nationale und transnationale Netzwerke von Unternehmen, Aufsichtsräten und Managern“, die „Zeit“ bezeichnete ihn als den „weltweit grössten Klüngelforscher“.

Ein interessanter Aufsatz findet sich unter www.soziolegie.ch → Archiv → Soma

„Ich kann niemanden als wichtigen Teil meines Netzwerks bezeichnen, mit dem ich zwei Jahre nicht gesprochen habe.“

zugehen, die er kennen lernen möchte. Ausserdem kann er sich in allen Gesellschaftsschichten bewegen, in der Politik, der Wirtschaft und auch in der Kultur. Schliesslich muss er die Kontakte, die er aufbaut, unter Kontrolle halten und pflegen. Ich kann niemanden als wichtigen Teil meines Netzwerks bezeichnen, mit dem ich zwei Jahre nicht gesprochen habe. Dies bedeutet natürlich einen zeitaufwändigen Job ...

Prof. Nollert: Für mich stellt sich die Frage nach der Betrachtungsweise: Ist ein Netzwerk gut, wenn es mich ökonomisch weiterbringt, oder wenn es mir emotional etwas zurückgibt? Aus ökonomischer Sicht sind wir wieder beim Beziehungsportfolio, welches mir in entscheidenden Momenten Vorteile verschafft. Doch es gibt ja auch eine andere Vorstellung: Wenn man Beziehungen nur noch aus ökonomischen Überlegungen heraus pflegt, so habe ich ein Problem damit. Vor dieser Problematik müssten auch Sie öfter stehen, Herr Stöhlker. Ich spreche aus eigener Erfahrung: Menschen kennen einen nicht, und kaum ist man Professor, möchten sie einen kennen lernen. Das ist doch schlechtes Netzwerken, weil man spürt, dass sich diese Leute nur etwas Bestimmtes von diesem Kontakt versprechen.

F. Stöhlker: Aber glauben Sie nicht, dass es hier immer eine Vermischung gibt? Wenn jemand eine Beziehung nur um des ökonomischen Nutzens Willen pflegt, so merkt man dies doch sehr schnell: Jemand, der nur nehmen kann, ist für mich ein billiger Verkäufer und kein Netzwerker. Ich würde mein Netzwerk sofort verlieren, wenn die Leute wüssten, dass sie mich nicht auch um etwas bitten können.

Prof. Nollert: Genau davon spreche ich: Wenn Sie heute in der Presse die Lebensläufe von Top-Managern lesen, so ist dort oft die reine Instrumentalisierung des Netzwerks zu erkennen. So etwas geschieht ohne Zweifel; wie stark dies im KMU-Bereich verbreitet ist, ist nur schwer einzuschätzen, da man nichts darüber in der Presse findet.

F. Stöhlker: Bei den KMU verändert sich einiges: Sie merken, dass sie als Einzelplayer auf keinen grünen Zweig kommen, sondern sich mit Partnern zusammenschliessen oder einen Konzern finden müssen, der ihnen die Türen öffnet. In Winterthur wurde vor etwa einem Jahr ein ICT-Cluster mit Namen Win-

Link gegründet, in dem etwa 50 Unternehmen organisiert sind, von klein bis ganz gross. Für diese Branche ist dies genial, es wird eine Eigendynamik kreiert, weil man aus verschiedenen Bereichen gezielt die richtigen Ansprechpartner auswählen kann. So werden beispielsweise auch Jugendliche an die passenden Lehrstellen vermittelt.

Virtuelle Unternehmen

Prof. Nollert: Und schon sind wir beim Phänomen der virtuellen Unternehmen; Ihr Beispiel geht genau in diese Richtung. Virtuelle Unternehmen erlauben es, beispielsweise Lieferbeziehungen nicht mehr vertraglich zu verankern, sondern auf Vertrauensbasis abzuwickeln. Dies ist natürlich kostengünstiger als alles über Anwälte fixieren zu müssen.

F. Stöhlker: Dies halte ich nun wieder für ein Problem; ich würde mich darauf nicht einlassen. Gerade bei Freunden ist es wichtig, Spielregeln zu definieren, weil es hier die schlimmsten Probleme geben kann.

Prof. Nollert: ... und so auch Freundschaften in die Brüche gehen, damit muss man rechnen. Doch auf der anderen Seite entfallen auch die Kontrollkosten. Wir sprechen von einem Vertrauensverhältnis, und wenn dieses funktioniert, gibt es eine Möglichkeit für beide Seiten zu profitieren. Gerade in den ostasiatischen Märkten läuft vieles ohne Verträge ab. Ich sage nicht, dass dies vorbildlich ist, doch hier gibt es durch die engen Verflechtungen auch einen sozialen Druck, Abmachungen einzuhalten.

F. Stöhlker: Ein ganz aktuelles Beispiel, um auf die Frage nach dem „guten“ Netzwerk zurückzukommen: Ich habe vor kurzem ein neues Unternehmen gegründet, das PR-Clips produziert. Für dieses brauchte ich einen Kameramann und habe deswegen in meinem gesamten Netzwerk ein E-Mail mit einem Anforderungsprofil versandt. Ein alter Schulfreund hat mir geantwortet, er kenne eine passende Person, doch ich müsse mir selbst ein Bild machen. Nun bin ich mit der gefundenen Lösung vollauf zufrieden. Ich habe niemanden aus meinem direkten Bekanntenkreis rekrutiert, also hat sich mein Netzwerk als brauchbar erwiesen, ohne dass es zu einer Vetternwirtschaft kam. Und es würde mir leichter fallen, diesen Kameramann auszutauschen, falls das Kundenfeedback ergibt, dass er seine Arbeit nicht gut erledigt.

Prof. Nollert: Was man natürlich nicht vergessen darf: Die Vetternwirtschaft muss auch Vorteile bieten, sonst würde sie ja nicht ständig praktiziert. Irgendwo muss es einen Antrieb geben, sich über Vetternwirtschaft zu bereichern.

F. Stöhlker: Wo findet dies denn aus Ihrer Sicht statt?

Prof. Nollert: Es gehört zum Prinzip der Vetternwirtschaft, dass sie nicht so leicht entdeckt wird. Ich denke, dass wir sie sicher in den Top-Etagen finden, aber teilweise auch bei den KMU. Doch natürlich hat es in den Chefetagen andere Dimensionen. Wenn zwei kleine Betriebe etwas „schaukeln“, sind der Schaden und der Nutzen nicht so riesig. Die Frage ist, ob es sich überhaupt vermeiden lässt. Es ist auch schwierig, einen Externen einem Freund vorzuziehen; dies kann dazu führen, dass sich jemand übergangen fühlt und es zu einem Bruch der Freundschaft kommt.

Man muss auch „nein“ sagen können

F. Stöhlker: Ich habe einmal einen Artikel publiziert, auf den ich von einer mir bis dahin unbekannt Person den Kommentar erhielt: „Mein Lieber, so machen Sie sich aber nicht nur Freunde“. Meine Antwort lautete: „Mein Lieber, wer braucht denn heute nur Freunde?“. Manchmal geht etwas kaputt; die Kunst des guten Networkers ist es, sich so zu arrangieren, dass Freundschaften sich auch wieder kitten lassen. Nur weil man ein Geschäft nicht miteinander machen kann, muss man die Tür ja nicht gleich zuschlagen.

Also wieder ein Puzzle-Stück unseres „guten“ Networkers...

F. Stöhlker: Richtig, das ist ein ganz wichtiger Punkt. In modernen Netzwerken wird speziell darauf geachtet, dass nur Entscheider aufgenommen werden, so dass auch direkt Lösungen für solche Situationen gefunden werden können.

Prof. Nollert: Wen würden Sie denn als guten Networker bezeichnen? Oder gehört es dazu, dass man von einem guten Networker in den Medien erst gar nichts erfährt?

F. Stöhlker: Ein wenig vielleicht. Als sehr guten Networker habe ich den ehemaligen Botschafter Thomas Borer kennen gelernt. Er ist ein hochintelligenter Mann, der hervor-

ragend für die Schweiz genetzt hat, als er in Berlin war. Ich kenne nur ganz wenige, die in einer offiziellen Position die gleiche Fähigkeit haben. Ebenfalls für einen guten Networker halte ich im Gesundheitsbereich Professor Gutzwiller.

Prof. Nollert: Doch von Gutzwiller hört man auch nicht nur tolle Geschichten. Aus der Presse konnte man den Eindruck gewinnen, dass er mit seinen vielen Verwaltungsratsmandaten ein etwas überfülltes Beziehungsnetzwerk hat.

F. Stöhlker: Für die Medien ist eine solche Situation natürlich ein gefundenes Fressen. Es mag sein, dass dies auch teilweise stimmt, doch Gutzwiller ist und bleibt ein guter Kommunikator. Dass er sich vielleicht mit Mandaten übernommen hat, bedeutet nicht, dass er ein schlechter Networker ist. Nicht zu vergessen: Falls man sich hier zu viel zumutet, fehlt vielleicht die Zeit für die zugehörigen Aufgaben, was das Netzwerk auf Dauer schwächen kann.

Prof. Nollert: Also gibt es auch zu viele soziale Beziehungen. Ab einer bestimmten Grenze kennt man die Menschen nur noch oberflächlich und verfügt am Ende über keine echten Freundschaften mehr. In der Soziologie unterscheiden wir zwischen weak ties und strong ties, also lockeren und engen Beziehungen. Man weiss, dass bei der Arbeitssuche die weak ties wichtiger sind als die strong ties; vielleicht gilt dies ja für Beziehungen unter KMU ähnlich. Weak ties sind für die Volkswirtschaft wichtig und nützlich, während die strong ties problematisch werden können.

F. Stöhlker: Da gebe ich Ihnen völlig Recht. Ich denke, wir sind uns einig, dass ein qualitativ gutes Netzwerk für ein Unternehmen sehr wichtig ist und es an jedem selbst liegt, dieses entsprechend zu pflegen. Dafür muss man sich Zeit nehmen, deswegen setze ich auf Multiplikatoren. Man kann nicht jeden einzelnen Kontakt laufend betreuen, das wäre ja alleine schon ein 200 Prozent Job.

Deswegen muss man die Multiplikatoren besonders pflegen, da sie helfen, im Bedarfsfall an die fachlich richtigen Leute zu gelangen.

*Meine Herren, ich danke
Ihnen für dieses
spannende Gespräch!*

tw ◆

„Es gehört zum Prinzip der Vetternwirtschaft, dass sie nicht so leicht entdeckt wird.“