



Einsam oder gemeinsam?

Die Notwendigkeit von Netzwerken für kleine und mittelständische Unternehmen

Beim Studium der aktuellen Wirtschaftspresse kann man leicht den Eindruck gewinnen, dass es in Unternehmen hauptsächlich Einzelkämpfer zu geben scheint. Als Helden von erfolgreich agierenden Unternehmen werden zumeist einzelne Personen und nicht ganze Teams präsentiert. Die Realität ist aber eine andere.

Lars Stängle

Eine Untersuchung des Managementvordenkers Warren Bennis stellt fest, dass hinter den scheinbar herausragenden „Ein-Mann-Führungsshows“ schillernder Unternehmensführer mindestens eine, wenn nicht mehrere, starke Persönlichkeiten zum Erfolg des Unternehmens substantiell beigetragen haben.

Schon Salomo hat diese Erkenntnis wie folgt beschrieben: „Zwei haben es besser als einer allein, denn zusammen können sie mehr erreichen. Ein Seil aus drei Schnüren reißt nicht so schnell!“ (Prediger 4). Auch in der Landwirtschaft wurde dieses Prinzip über Jahrtausende hinweg angewendet: Zwei Ochsen, die in ein gemeinsames Joch gespannt werden, können im Vergleich zu einem Ochsen nicht nur die doppelte, sondern die dreibis fünffache Last ziehen.

In einer Zeit steigender Komplexität in allen Bereichen unseres Lebens und der permanenten Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit schafft es niemand mehr, die so genannte „Eierlegende Wollmilchsau“ zu sein. Wir können nicht mehr in allen Aufgabenbereichen des persönlichen und unternehmerischen Alltags gleichzeitig fit sein. Diejeni-

Wir können nicht mehr in allen Aufgabenbereichen des persönlichen und unternehmerischen Alltags gleichzeitig fit sein.

gen die es trotzdem versuchen, zahlen dafür meist einen hohen persönlichen Preis (Stress, Getriebensein, mangelnde Lebens- und Beziehungsqualität, übermäßige Arbeitsbelastung, Burnout etc.)

Führungskräfte und Unternehmer in kleinen und mittelständischen Betrieben müssen deshalb nach meiner Erfahrung und Beobachtung ein starkes Netzwerk um sich herum aufbauen.

Vorteile eines starken Netzwerkes

1. Konzentration auf das Wesentliche

Ich muss nicht in allen Themenbereichen fit sein. Partner unterstützen mich mit ihren Stärken. Dadurch kann ich mich auf meine Stärken (persönlich) oder Kernkompetenzen (unternehmerisch) konzentrieren. Der Arbeitsalltag gewinnt wieder an Lebensqualität.

Ein kleiner, sehr innovativer Handwerksbetrieb im Garten- und Landschaftsbau konzentriert sich zum Beispiel auf seine Kernkompetenz hochwertige Privatgärten zu bauen. Nun gibt es einen neuen Trend in der Branche: In diesen Gärten werden naturnahe Schwimmteiche angelegt. Dazu



ist jedoch spezielles Know-how und langjährige Erfahrung notwendig, weil sonst möglicherweise mittelfristig gesehen hohe Gewährleistungskosten drohen. In seinem Netzwerk mit anderen Betrieben seiner Branche kann dieser Unternehmer nun auf einen erfahrenen Schwimmteichbauer im Kollegenkreis zurückgreifen – und damit seinen Kunden in der für ihn bekannten hohen Qualität auch dieses Trendprodukt anbieten.

2. Persönlicher Beistand

In schweren Zeiten stehen mir andere bei und unterstützen mich, bei Bedarf wieder auf die Beine zukommen – mit Rat und/oder Tat.

Konkret wurde dies in einer Unternehmerrunde, in der eine vertrauensvolle Offenheit besteht: Ein Teilnehmer berichtet ausführlich über seine aktuellen familiären Probleme. Die anderen Teilnehmer haben den nötigen Abstand zu der emotional sehr belasteten Situation und helfen ihm, die Dinge gedanklich wieder zu sortieren und erste mutige Schritte zu gehen.

3. Empfehlungen

Meine Netzwerkpartner öffnen mir Türen zu bewährten Geschäftspartnern und Kundenkreisen. Dies selbst zu erreichen, würde einen immensen Aufwand bedeuten.

In einem überregionalen Unternehmerkreis, berichtet ein Unternehmer über die EDV-Probleme in seiner Firma.

Obwohl er nicht aus der gleichen Region kommt, empfiehlt einer der Teilnehmer seinen erfahrenen EDV-Partner. Die zeitnahe Lösung des Problems ist die Folge.

4. Feedback

Ich muss nicht mehr jeden Fehler selbst machen, sondern kann von dem Erfahrungsschatz der anderen lernen. Andere begleiten mich und warnen vor Fehlern.

Bei einem regionalen Führungskräfte-treffen besichtigen die Teilnehmer den Betrieb des Gastgebers – und weisen ihn darauf hin, dass der Empfangsbereich des Unternehmens einen bedrückenden und unfreundlichen Eindruck hinterlässt. Das ist dem Unternehmer so noch nie aufgefallen.

5. Synergien

Gemeinsame Investitionen in Weiterbildung, Maschinen und Gebäude etc. – das Risiko wird minimiert.

Zwei Handwerksbetriebe veranstalten gemeinsam eine Trainingsmaßnahme für ihre Mitarbeiter und buchen dafür einen externen Berater. Damit fördern sie die berufliche Fitness ihrer Mitarbeiter, es findet ein reger Austausch statt und die Kosten werden geteilt.

Voraussetzungen für starke Netzwerke

Damit ein Netzwerk existieren kann, gibt es eine Reihe von grundlegenden Voraussetzungen:

1. Alle Beteiligte müssen einen Nutzen davon haben (Multiple-win)

Nach meiner Beobachtung sind viele Netzwerke aus egoistischen Gründen entstanden. Man tritt einem Netzwerk bei, um möglichst viel Nutzen, bei minimalem persönlichem Einsatz, zu ziehen. Die Qualität und der Wirkungsgrad dieser Netzwerke sind sehr gering.

Als Moderator begleite ich derzeit ein Netzwerk von Unternehmern einer Branche, das sich zu Zwecken eines gemeinsamen Marketings und fachlichen Austausches gegründet hat. In der Runde haben alle den Willen geäußert, gemeinsam mit den Kollegen den überregionalen Markt zu erobern. Nach einigen Treffen wurde jedoch klar, dass viele Beteiligte nur vordergründig „Gas geben“, aber innerlich auf der „Bremse“

stehen. Grund: Einige der beteiligten Unternehmen haben einen höheren unternehmerischen Fitnessgrad als andere. Sie fühlen sich ausgenutzt von den „schwächeren“ Unternehmen, die von ihrem Wissen und ihrem Know-how profitieren wollen, ohne selbst einen Beitrag zu leisten oder leisten zu können.

2. Vertrauensvolle Beziehungen – der Beschleunigungsfaktor in Netzwerken

Damit ein Netzwerk nicht nur zum Schaulaufen der Erfolge von Einzelnen wird, braucht es vertrauensvolle Beziehungen als „Nährboden“ für ein gesundes Wachstum im Netzwerk. Erst wenn offen über Schwächen und Schwierigkeiten der Teilnehmer gesprochen wird, entfalten Netzwerke ihre wahre Kraft. Dazu müssen aber zunächst tragfähige Beziehungen entstehen – und das benötigt Zeit.

In der Moderation eines branchenübergreifenden Unternehmernetzwerkes habe ich oft die Ungeduld mancher Teilnehmer gespürt, wenn sie beim zweiten Treffen nicht direkt einen großen Nutzen für sich ziehen konnten. In dieser Gruppe, die sich quartalsweise zum unternehmerischen Austausch

Vertrauen statt Zurückhaltung, tragfähige Beziehungen statt schneller Nutzen sind Grundvoraussetzungen für langfristig nutzenbringende Netzwerke.

trifft, hat es über ein Jahr gedauert, bis sich erste vertrauensvolle Beziehungen entwickelt haben. Zunehmend wurden die Themen persönlicher und tiefergehend. Vertrauen statt Zurückhaltung, tragfähige Beziehungen statt schneller Nutzen sind Grundvoraussetzungen für langfristig nutzenbringende Netzwerke.

3. Gemeinsames Zielfoto: Wohin geht die Reise?

Netzwerke, die keine klare Ausrichtung haben, ermüden sehr schnell. Ein gemeinsames Zielfoto hilft, den Blick klar nach vorne zu richten. Auch wenn ein Treffen, ein gemeinsames Projekt nicht genau so gelaufen ist, wie ich es mir vorgestellt habe, kann

ich trotzdem dabei bleiben, weil wir ja auf ein gemeinsames größeres Ziel hinarbeiten. Dieses Ziel kann längerfristig angelegt sein (Horizont: mehrere Jahre), oder aber ein Jahresthema sein, an dem man gemeinsam arbeitet.

4. Partnerschaft auf Augenhöhe

Nur wenn sich alle Beteiligten auf Augenhöhe begegnen, lebt ein Netzwerk auf Dauer. Sind einige Wenige im Netzwerk die „Helden“, andere immer die „kleinen Dummen“, ergeben sich mittelfristig Spannungen, die das Netzwerk gefährden.

Mögliche Formen der Zusammenarbeit in Netzwerken

Es gibt eine große Vielfalt möglicher Netzwerke. Drei Formen der Netzwerkbildung möchte ich hier vorstellen.

1. Persönliches Netzwerk

Bevor man über rein berufliche Netzwerke nachdenkt, sollte man untersuchen, welches persönliche Netzwerk die Führungskraft um sich herum aufbaut. Wer sind die Menschen in meiner Umgebung, die wirklich in mein Leben sprechen dürfen? Wem gegenüber lege ich Rechenschaft über mein Leben ab? Wer begleitet mich in meiner persönlichen, geistlichen und charakterlichen Entwicklung? Wer ist für mich da, wenn es persönlich oder unternehmerisch nicht so gut läuft?

Ich muss nicht mehr jeden Fehler selbst machen, sondern kann von dem Erfahrungsschatz der anderen lernen.

Der Theologe und Philosoph Romano Guardini stellt fest, dass eine Führungskraft zu etwa 60 % durch ihr „Sein“ und nur zu 40 % durch „Worte“ und „Tun“ führt. Wer begleitet mich also auf dem Weg zu einer authentischen Führungskraft in Beruf, Familie, Gemeinde und Selbstführung?

2. Regelmäßige Treffen – Unternehmer/Führungskräfte unter sich

Hier existieren unterschiedlichste Formen an Netzwerken, die sich aus einem Mix der folgenden Eckdaten ergeben:

a) Teilnehmer – Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter,

- b) Häufigkeit der Treffen – wöchentlich, monatlich, vierteljährlich,
 c) Länge der Treffen – einige Stunden, 1 bis 2 Tage,
 d) Inhalte – unternehmerischer Austausch, geistliche Themen, Gebet, Inputs durch Referenten oder Teilnehmer, Betriebsbesichtigungen etc.

Durch die Moderation von vierteljährlichen Unternehmertreffen konnte ich erleben, wie Unternehmer, die in völlig unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen zu Hause waren, zu echten Stützen der gegenseitigen Ermutigung und des Miteinandertragens wurden. Die Foren „Wirtschaften nach biblischen Grundlagen“ von Christen in der Wirtschaft sind ja auch ein bewährtes Modell, wie Treffen von Christen in Verantwortung gestaltet werden können.

3. Kooperationen

Weiterhin selbstständig handelnde Unternehmen arbeiten zusammen, um gemeinsam schneller zu einem gewünschten Ziel zu kommen als dies alleine möglich gewesen wäre. Hier existiert eine Vielfalt von denkbaren Gründen, ein Netzwerk zu gründen. Dazu zählen zum Beispiel gemeinsames Marketing, passende Ergänzungen zu den eigenen Kernkompetenzen, Investitionen, Wissensaustausch, Lernkooperationen usw.

Wichtig bei allen Netzwerkformen ist das gesunde Fundament (siehe Voraussetzungen), um langfristig einen gemeinsamen Nutzen zu erzielen. Erst dann entsteht die „dreifache Schnur“, von der Salomo gesprochen hat. Denn gemeinsam erreichen wir mehr als einsame Einzelkämpfer.



Lars Stängle,

Jahrgang 1970, lebt mit seiner Frau und seinem Sohn in Langenau bei Ulm. Er ist Inhaber einer Beratungsfirma für mittelständische

Unternehmen mit den Schwerpunkten Unternehmensentwicklung, Strategieentwicklung und Mitarbeiterführung (Staengle@unternehmen-entwickeln.com).



Geschenke der Hoffnung



In Teilen Indiens werden Mädchen systematisch ermordet. Das Motiv: Die Mitgift zur Eheschließung übersteigt die finanziellen Möglichkeiten.

Schenken Sie mit dem »BabyNotProjekt« Mädchen eine Zukunft!

Spendenkonto: 104 102
 Bankleitzahl: 100 100 10
 Postbank Berlin
 Projektnummer: 300 555

HELFEN IST SOOO EINFACH
Charity-SMS

Senden Sie »HOFFNUNG« an

8 1 1 9 0

Unterstützen Sie das »BabyNotProjekt«: Jetzt per SMS die Ernährung eines Babys für zwei Wochen sichern!

Für nur **2,99 €** (zzgl. SMS-Gebühr)

Ihre Mobilfunknummer wird nicht für Werbezwecke genutzt.



www.Geschenke-der-Hoffnung.org/SMS