

1 Die geheime Superkraft für Unternehmer: das Netzwerk

Warum dieses Buch – und eine Erfahrung, die alles veränderte

Als ich meinen Weg als Selbstständiger begann, machte ich eine bittere Erfahrung: Die Welt hatte nicht den Atem angehalten, hatte nicht auf mein Angebot gewartet. Im Gegenteil: Potenzielle Kunden, denen ich von meinem Rhetorik-Training erzählte, winkten gelangweilt ab. Gelangweilt!

Davon durchaus frustriert, ließ ich andere für mich verkaufen. Was die nächste unschöne Erkenntnis brachte: Wer den Kontakt zum Kunden kontrolliert, kontrolliert die Geldflüsse.

Ich hätte das aus meinen vorherigen Jobs wissen müssen, in denen ich auf der Verkäuferseite den Kundenkontakt kontrollierte und – gemessen am tatsächlichen Beitrag zum Endprodukt – überproportional gut verdiente. Doch in der Welt der Selbstständigen, in der jeder für das Begleichen seiner Rechnungen selbst verantwortlich ist, es keine IT-Abteilung gibt, die mir den PC aufsetzt, oder eine Marketingabteilung, die mir Webseiten und Broschüren organisiert, wird umso härter klar: Wer den Kontakt zum Kunden aufgibt, gibt die Kontrolle über sein Einkommen aus der Hand! Damit verliert man seine unternehmerische Freiheit!

Es war eine fast zufällige Begebenheit, durch die ich im April 2008 das Business-Netzwerk BNI kennenlernte. Zufällig – aber es war einer der größten Glücksgriffe meines Berufslebens.

Denn das Ziel von Business-Netzwerken ist das Fördern und Stärken von Wirtschaftstreibenden. Ich entdeckte: Im Business-Netzwerk werde ich stärker, kompetenter und behielt volle Kontrolle über meine Außenkontakte. Mehr noch: Ich kann meine

Kontakte viel besser steuern und pflegen, als ich das sonst je könnte.

Ich habe die Bedeutung dieser Denkweise für mein Tun erkannt; wie sehr mein Weltbild dem von Business-Netzwerk »BNI« entspricht. Hier paart sich Eigenverantwortung mit einer starken Unternehmergeinschaft. Also übernahm ich eine organisatorische Rolle bei Business Network International. Seit 2012 habe ich die Regionsverantwortung über die wunderschönen österreichischen Bundesländer Steiermark und Burgenland.

In dieser Funktion habe ich dutzende Teams etabliert, gestaltet, gesteuert und manchmal auch wieder geschlossen. Diese Erfahrungen will ich Ihnen in diesem Buch näherbringen.

Sie als Leser sollen Werkzeuge kennenlernen, mit denen Sie das für Sie passende Netzwerk entdecken. Ich werde nicht nur über Business-Netzwerke schreiben, sondern auch viel über ihre nahen Verwandten: Serviceclubs wie Lions, Rotary und Co. Der Grundgedanke, das Leitmotiv, dieser Netzwerkplattformen ist sehr verschieden. Doch gerade in der Organisation und Führung haben sie doch einige Gemeinsamkeiten.

Darüber hinaus werden Sie lesen, wie Sie Ihr Netzwerk aufbauen, worauf es zu achten gilt, wenn Sie Ihre Kontakte entwickeln, und wie man eine Netzwerkgruppe formalisiert. In meiner Tätigkeit habe ich hier zwei Werkzeuge entwickelt, die unverzichtbar sind.

Ein großes Kapitel ist die Führung in Netzwerken. Sie ist einerseits anders, andererseits wegweisend für Führungskräfte im 21. Jahrhundert, in einer Zeit, in der Mitarbeiter mehr erwarten als bloß Gehaltschecks.

Im letzten Kapitel machen wir dann auch den letzten Schritt: vom Netzwerk zur Community. Zu einer übergreifenden Gemeinschaft, die mehr bewegt und weit über das Leitmotiv des Netzwerks hinauszugehen vermag.

Ein Wort zum Abschluss: Die Welt der Netzwerke ist vielfältig, wie auch die Sprache. Was bei Rotary und Lions ein Club ist, ist bei Round Table ein Tisch und bei BNI ein Chapter. Wann immer ich über Gruppen spreche, die sich als Netzwerk verstehen, werde ich daher vereinigend den Begriff der Netzwerkgruppen verwenden. Die verschiedenen Systeme selbst, also Lions, Rotary, Round Table, BNI, Toastmasters etc., sind für mich Netzwerkplattformen. Denn das sind sie für Menschen, die aktiv ihr Netzwerk gestalten: Plattformen, die man nutzen kann, um zu netzwerken.

Bloß wenn ich über sehr BNI-typische Themen oder Phänomene schreibe, werden Sie den BNI Begriff des »Chapters« lesen.

Netzwerken ist wie Zähneputzen

Sie müssen nicht netzwerken. Niemand *muss* netzwerken. Netzwerken ist wie Zähneputzen. Man kann darauf verzichten und zahlt dann eben den Preis. Verzichtet man auf Mundhygiene, wird es beim Zahnarzt eben teuer – und schmerzhaft.

Verzichtet man auf das Netzwerken, wird die Unternehmensführung eben teuer – und die persönliche Karriere steiniger. Denn als Unternehmen ist man von einer Unzahl an Vor- und Nebenleistungen abhängig. Leistungen, die man selbst oft nicht beeinflussen kann. Auf direkte Lieferanten kann man noch Druck machen, was aber, wenn man von indirekten oder kommunalen Leistungen abhängig ist? Ohne Kontakte hat man da keinen Einfluss, keine Gestaltungsmacht, ist also ohnmächtig.

Ob Karriere oder das Angebot des Selbstständigen: Viele meinen, Kompetenz wäre ausreichend. Die Kunden würden vor der Macht der faktischen Leistung erschauern und darum bitten, den Auftrag erteilen zu dürfen. Doch Kompetenz ist nur der Türöffner. Wer sie nicht hat, hat keine Chance. Doch was, wenn Kunden meine Kompetenz gar nicht wahrnehmen können? Dann sind in

der Regel mein Ruf und meine Fürsprecher das Zünglein an der Waage.

Erfolgreiche Unternehmensführung dreht sich aber um mehr als um Vorleistungen oder um Kontakte zu Entscheidern und Multiplikatoren. Es geht für kleine und mittelständische Unternehmen immer auch darum, als regionaler Akteur wahrgenommen zu werden. Diese regionale Verankerung entscheidet, ob man Teil eines wirtschaftlichen Ökosystems ist oder ob man am Rand steht und übersehen wird.

Regionalität ist kein Trend, sondern das Lebenselixier unserer wirtschaftlichen Heimat. Ich selbst bin in Wien zwischen einer Schoko-Schnitten-Fabrik und einer Brauerei aufgewachsen; je nach Wochentag riecht es dort bis heute nach Schokolade oder Röstgerste. Doch viele Betriebe erzeugen weder Nostalgie noch attraktive Arbeitsplätze; manche belasten Umwelt oder Umgebung. Diese haben wir nach und nach ins Ausland verlagert. Nach Südostasien. Und die Arbeitsplätze gleich mit.

Daher kämpfen die vielen Regionen Österreichs und Deutschlands damit, ihre Regionalwirtschaft und damit auch ihre Identität aufrechtzuerhalten. Vorarlberg als Beispiel hatte eine große Historie von Nähereien, deren Produkte wären heute kaum noch leistbar. Nicht nur sind die Löhne zu hoch, in Bangladesch sind Schichtbetriebe möglich, die bei uns jedes Arbeitszeitengesetz kippen würde.

Die Politik verschärft diese Situation oft unfreiwillig. Ihre Instrumente – Förderungen, Gewerbeparks und Branchencluster – orientieren sich an großen Strukturen. Größere Unternehmen profitieren gelegentlich von Investitionsförderungen, doch mit den übrigen 98 Prozent spricht kaum jemand. Brechen die Großen dann weg oder organisieren sich diese neu, erlebt die Region oft ein hartes Erwachen. In manchen österreichischen Regionen stehen nach Abzug eines Industriebetriebs auch die von diesem mitfinanzierte Feuerwehr, der Supermarkt

und die Bankfiliale vor der Schließung. Die Realität der Kleinstbetriebe bleibt weitgehend ungehört.

Damit klar wird, warum politisch gut gemeinte Maßnahmen im Alltag der meisten Unternehmer keine Relevanz haben, lohnt sich der Blick auf die Zahlen: 85 Prozent der deutschen und 92 Prozent der österreichischen umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen haben weniger als zehn Angestellte. 93 Prozent der deutschen und 98 Prozent der österreichischen Unternehmen zählen weniger als einhundert Angestellte. Das sind jetzt nur jene, die die Umsatzsteuergrenzen überschreiten. Denn viele erwirtschaften so geringe Umsätze, dass sie für die Politik kaum sichtbar sind. So überschreitet jeder vierte Friseur in Deutschland diese Grenze nicht. Kaum einer von denen will wachsen, kaum einer wechselt den Standort, weil irgendwo ein Gewerbepark eröffnet wird. Einzelne machen das, die Masse nicht. Die Masse erfüllt mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit einfach andere Lebenskonzepte als wirtschaftlichen Wachstum. Es ist die große Zahl kleiner Unternehmen und Einzelunternehmer, die das Wirtschaftsbild ganzer Regionen prägen.

Die Masse der Wirtschaft ist kleinst-strukturiert und arbeitet dann auch regional. Wir alle sind Teil unserer regionalen Ökologie an Wirtschaftstreibenden. Wir sind bereits vernetzt. Die meisten realisieren es nur kaum. Wir schaffen es daher kaum, die Vorteile der bestehenden Vernetzung zu nutzen. Dabei ist Netzwerken keine Luxusaufgabe, sondern fast schon zwingende Notwendigkeit. Es ist die unsichtbare Infrastruktur, auf der unternehmerischer Erfolg ruht – und die kein Marketingbudget der Welt ersetzen kann.

Netzwerke wirken, wo Routinen versagen

Vor vielen Jahren sprach ich mit einem Banker, der einer großen Kreditabteilung vorstand. Er erzählte, dass er Kraft seiner Funktion Kredite unter 0,5 Millionen Euro nur mit seiner Unterschrift

auf Null setzen könnte. Aber ein Umbau für 5 000 Euro wurde ihm nicht gestattet.

Warum geben Organisationen jemandem das Hundertfache an Entscheidungsgewalt in dem einen Thema und verweigern dasselbe in dem anderen? Weil das eine »Business as usual« ist, wo man Routine, Abläufe und Qualitätskriterien hat. Das andere mag wirtschaftlich unbedeutender, aber dennoch anspruchsvoll sein. Das eine ist Routine, mit Kriterien, Abläufen und Kontrollen. Aber eine Baustelle ist für einen Banker keine Routine, dort kann er die Folgen nicht absehen. Ich lasse doch ebenso wenig einen Kreditmanager eine Wand aufstellen, so wie ich mir vom Trockenbauer auch keine Kreditraten berechnen lasse.

Im »Business as usual«, also im Tagesgeschäft, lauert für ein gesundes Unternehmen keine Stolperfalle. Man hat seine Prozesse im Griff. Man scheitert nicht am Tagesgeschäft. Das wickelt ein gesundes Unternehmen unaufgeregt und effizient ab. Unternehmen scheitern am Außergewöhnlichen.

Es vergeht keine Woche, in der nicht etwas Außergewöhnliches eintritt. Die meisten Spitzenführungskräfte verbringen ihre Zeit damit, Außergewöhnlichem zu begegnen. Als Handwerker auf der Baustelle habe ich meinen Chef nie gefragt, wie ich die Leiter aufstelle oder die Farbe auf der Wand verteile. Doch eines Tages stoppte jemand meine Arbeit. Ich schabte gerade alte Farbe von der Wand und er meinte, da wären alte, denkmalgeschützte Malereien aufgetaucht. Da brauchten wir den Chef, um das mit dem Amt zu klären. Es waren tatsächlich mittelalterliche Fresken gefunden worden.

Ein anderes Mal meinte ein Kollege, die Grenzen der Physik auszuweiten zu müssen. Konkret, ob unser LKW und die Straßenbahn zur selben Zeit denselben Ort einnehmen konnten. Auch dann brauchten wir den Chef, der den LKW-Totalschaden organisatorisch und mit der Versicherung löste. Nein, der Chef war kein Wunderknabe. Wie alle Spitzenführungskräfte war er für alles

verantwortlich, was nicht ins Tagesgeschäft fiel. Da ist es gleich, ob die Firma 10 oder 1 000 Mitarbeiter hat.

Für das Tagesgeschäft gelten andere Regeln als für das Außergewöhnliche. Im Tagesgeschäft, im Kerngeschäft des Unternehmens, müssen wir optimieren: passende Lieferanten, beste Preise, optimale Lieferbedingungen. Effizienz zählt. Minimaler Input für ein optimales Ergebnis, das ist Effizienz.

Außergewöhnliches folgt anderen Prinzipien. Einfachheit, Schnelligkeit, Treffsicherheit sind wichtiger als der Preis. Es war weniger wichtig, WAS der Ersatz-LKW kostete, als DASS er verfügbar war. Denn ohne LKW kein Material auf den Baustellen. Ohne Material keine Leistung. Ohne Leistung nur Kosten, aber kein Umsatz. Echte Führungsentscheidungen drehen sich um die Frage, was überhaupt zu tun ist, was der richtige Weg ist. Oder wie Peter Drucker formulierte: »Effizienz ist, Dinge richtig zu tun. Effektivität heißt, die richtigen Dinge zu tun.«¹

In den Medien liest man öfters, dass 75 bis 80 Prozent aller Firmenkonkurse auf Managementfehlern beruhen. Klingt dramatisch, ist eine Trivialität: Wo Arbeitnehmer dafür beschäftigt werden, vorgegebene Abläufe mit vorgegebenen Mitteln abzuwickeln, kann kaum eine Firma in den Konkurs rasseln. Es ist manchmal eine falsch eingeschätzte Liquiditätsentwicklung, sprich die Vorfinanzierung von Projekten ging in die Binsen. Also: Managementfehler. Oder man teilt als Handwerker Mitarbeiter schlecht ein, hat vielleicht zu viele der Witterung ausgesetzte Baustellen, wenn der Winter einsetzt: Managementfehler. Oder man verliert wichtige Lieferanten, ohne dieses Risiko abgedeckt zu haben: Managementfehler. Kurz gesagt: Man scheitert dort, wo aktive Entscheidungen nötig sind – und das ist Management.

Eine effektive Führungskraft zu sein heißt, auf diese Entscheidungen vorbereitet zu sein. Auf die unerwarteten Entscheidungen.

¹ Drucker, Peter F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, Kapitel 2

Dann heißt es, Informationen zusammenzutragen, abzuwägen und eine intelligente Entscheidung zu fällen. Doch wie soll man als Chef von 10, 20 oder auch 50 Mitarbeitern all die Kompetenzen ansammeln, die man eventuell im Laufe des Arbeitsjahres brauchen könnte? Das ist weder zeitlich noch inhaltlich möglich. Großbetriebe besitzen eigene Expertenabteilungen: Recht, Controlling, Personal, Fuhrpark. KMU-Chefs müssen all das gleichzeitig abdecken. Es ist unmöglich, überall aktuell zu sein – und genau diese Lücken füllt ein starkes Netzwerk.

Wenn Routine nicht mehr reicht, kommt das Netzwerk ins Spiel. Die strukturierte Pflege von Beziehungen. Für mich ist es unmöglich, von Abfallwirtschaft über DSGVO bis hin zu Zutrittskontrollsystemen einen Überblick zu behalten. Mein Netzwerk stellt mir das zur Verfügung.

Als junger Erwachsener erlebte ich am eigenen Leib die Macht von Beziehungen: Unser Maler- und Anstreicherbetrieb arbeitete mit Lösemitteln. Hoch entflammbar und giftig, gelten sie zu Recht als gefährliche Stoffe. Eines Tages forderte die Behörde, binnen vier Wochen unser Abfallwirtschaftssystem darzulegen. Unser »Abfallwirtschaftssystem« war ein Fahrer, der alle paar Wochen die Reststoffe zu einer Sammelstelle brachte. Mit dem Privatauto, weil es dann keine Gebühren verursachte. Dokumentation? Fehlanzeige. Es waren die 1990er und wir waren weiter als die meisten. Die Behörde war überraschenderweise nicht zu begeistern. Die Mitarbeiter dort hatten Fragen. Sie wollten Antworten. Innerhalb von vier Wochen.

Derartige Themen zu lösen, kostet Nerven, Stunden und Tage und oftmals viel Geld. Doch Geld war nicht die Frage, ging es hier ja um unsere Betriebsgenehmigung. Die Frage war, wen man überhaupt zurate ziehen soll. Wer hier ein Netzwerk aktivieren kann, kann Probleme lösen, dabei weniger Aufwand haben und oft noch Kosten sparen. Unser Netzwerk löste das Problem. Wir haben daraus sogar einen Wettbewerbsvorteil gewonnen. Denn

unsere Kosten waren um über 70 Prozent geringer als die unserer Konkurrenten.

Wir Kleinunternehmer empfinden uns oft irgendwie geringer als die großen, starken, bekannten Unternehmen. Doch unser Netzwerk macht uns stark: Wir haben so die Kompetenzen großer Konzerne zu den Kosten, der Flexibilität und der Menschlichkeit eines Kleinbetriebs. Das Netzwerk macht uns nicht größer, aber souveräner.

Viele Kontakte ergeben noch kein Netzwerk

»Der hat ein Riesennetzwerk, der kennt unzählige Menschen«, sagte mal jemand zu mir. Ein anderer erklärte mir, er wäre ein hervorragender Netzwerker, weil er jedes Wochenende dutzende Menschen treffen würde. Nun, ich kenne auch viele Menschen. Ich habe in meiner Jugend mit späteren Ministerinnen gefeiert und kenne jemanden, der mit einigen der reichsten Menschen der Welt befreundet ist. Das aber sagt nichts darüber aus, ob ich ein starkes Netzwerk habe.

Denn vermutlich kann sich keine der Ministerinnen mehr an meinen Namen erinnern. Auch wenn ich mich ihnen in Erinnerung rufen würde, hätte das für sie heute wohl keine große Bedeutung mehr. Und dass ich jemanden kenne, der jemanden kennt? Das bietet für mein Netzwerk keinen Vorteil.

Es bringt auch keinen Vorteil, wenn mich viele Menschen kennen – und damit räumen wir gleich mit einem weiteren Mythos auf. Der lautet in etwa: Es zählt weniger, wen du kennst, als wer dich kennt. Bekannt zu sein hat Vorteile und manche Menschen können ihre Bekanntheit unmittelbar nutzen, um Wirkung zu erzielen. Bono, der Leadsänger von U2, macht das mit einem Engagement gegen HIV und Armut. Dennoch sind das eben enorm außergewöhnliche Beispiele und nicht die Norm.

Ich jedenfalls würde anhand dieser Beispiele nicht Gitarre lernen, um damit die Armut zu besiegen.

Wert hat ein Netzwerk dann, wenn es eine Wirkung entfalten kann. Als Rhetorik-Nerd weiß ich, dass Werken und Wirken denselben indio germanischen Wortstamm haben und sich auf Tun, Arbeiten, Handeln beziehen. In einem Netzwerk wird getan, gearbeitet, gehandelt. Wenn man unzählige Menschen kennt, beim Umzug aber dennoch selbst die Kartons schleppt, hat man vielleicht viele Kontakte, aber kein wirksames Netzwerk.

Besonders berührt hat mich unser »kleines Weihnachtswunder«. Bei einem Unwetter wurde das Lagerhaus eines Netzwerkmitglieds nach und nach überflutet. Kurzerhand kamen seine Geschäftsfreunde mit ihren Familien zusammen und packten an. Dutzende Menschen trugen Waren aus dem Lager, fuhren sie mit ihren Privatfahrzeugen an sichere Orte und feierten anschließend gemeinsam – es war der Weihnachtstag. Das Geschenk an ihn war die Rettung seiner wirtschaftlichen Existenz. Das sind wirksame Netzwerke. Das hat nichts mit einer langen Liste an Telefonnummern zu tun.

Netzwerken geht über Kontakte hinaus. Ein echtes Netzwerk wird aktiv, setzt Handlungen, macht einen greifbaren Unterschied.

Lassen Sie mich das an dieser Stelle wiederholen, denn es wird für das restliche Buch wichtig sein: Ein Netzwerk ist eine soziale Struktur, auf der man Kontakte aktivieren, also »netzwerken« kann. Dahinter steht eine Netzwerkplattform, das können Rotary, Lions, BNI, Round Table oder die Schlaraffen sein. Die Plattform bietet Abläufe, Methoden, Unterlagen mit dem Ziel, ein bestimmtes Motiv, das Leitmotiv, zu erfüllen. Fehlt diese Struktur oder ist sie zu klein, kann man das mit eigenem Organisations- und Kommunikationsaufwand durchaus ausgleichen. Das ist nur eben aufwändig und in der Regel langfristig kaum aufrechtzuerhalten. Manche Perspektiven kommen erst zustande, wenn man mit einer überregionalen oder gar globalen Plattform arbeitet.

Wer wirkungsvoll netzwerken will, braucht nicht nur sechs bis acht gute Kontakte, sondern ein aktives Netzwerk aus Dutzenden Personen und mehr. Ein aktives Netzwerk zu haben bedeutet, dass Menschen mich nicht nur kennen, sondern bereit sind, für mich wirklich tätig zu werden.

Deswegen hat Netzwerken auch nichts mit dem aalglatten Event-Smalltalk zu tun, der bloß nirgendwo aneckt und nicht zu aufdringlich und niemals zu persönlich ist. Eine Beziehung kann so beginnen, darf aber nicht im Bereich des emotional Sterilen bleiben. Beziehungen brauchen Klarheit. Klarheit braucht Vertrauen, dass die eigene Offenheit richtig verstanden wird.

Wie viel Zeit man für den Vertrauensaufbau braucht, hängt von der Häufigkeit und der Qualität der Kontaktpunkte ab. Die Studi-enlage dazu ist eindeutig. Um in einer Beziehung voranzukommen, braucht es gemeinsame Erlebnisse. Das können gute Gespräche, gemeinsame aktive Teilnahme an Meetings, sportliche Ereignisse, aber auch Führungen, Wanderungen und Ähnliches sein. Die Voraussetzung ist: Man hat einander auch wirklich wahrgenommen. Positive Online-Kontakte können das verstärken, selten aber begründen. Um es zu einer Bekanntschaft zu schaffen und diese aufrechtzuerhalten, braucht es um die drei bis vier Kontakte pro Monat. Für eine lockere Freundschaft braucht es dann schon 40 bis 60 Stunden. Eine enge Freundschaft erfordert dann bereits über 200 Stunden innerhalb von zwei bis drei Jahren. Also um die zwei Stunden pro Woche, von denen ein Teil eine hohe persönliche Qualität haben muss.

Deswegen kann ein Tennisteam zwar wöchentlich vier Stunden seinem Sport nachgehen. Fehlt die persönliche Qualität, weiß man nach zwei Jahren oft noch immer nicht, was der Tenniskollege beruflich macht oder ob er Kinder hat.

Es braucht Kontakthäufigkeit mit einer bestimmten emotionalen Qualität. Haben Sie sich je gefragt, warum man so viele Schulfreunde ein Leben lang hat? Weil diese Freundschaften ja kaum

eine Konkurrenz erfahren. Einzig während des Wehrdienstes hat man noch so intensiven Kontakt – aber danach? Im innerbetrieblichen Büroalltag gibt es zu viele negative Erlebnisse, als dass ergebnisorientierte Menschen viele Freundschaften aufbauen, die einen Firmenwechsel überstehen.

Ein strukturiertes Netzwerk, welches sich durch regelmäßige, positive Treffen auszeichnet, bei denen jeder aktiv werden kann, bildet hier die große Ausnahme. Ob das jetzt ein Serviceclub ist wie Rotary, Lions oder Round Table oder ein Business-Netzwerk wie BNI, ist an der Stelle gar nicht so zentral. Wichtig ist das gemeinsame Tun, das aktive Zusammenkommen und vor allem der persönliche Austausch während der Meetings. Aus sterilen Kontakten, deren Visitenkarte man längst verloren hat, werden so belastbare, gewinnbringende Beziehungen.

Netzwerken als Strategie

»Meine Geschäftsstrategie ist ganz klar auf das aktive Netzwerken fokussiert, ich bin sozusagen professioneller Herumtreiber«, erklärte mir ein erfolgreicher Anwalt mit einem fast schon spitzbübischen Lächeln auf den Lippen. Und aus den ersten Kapiteln sollte klar geworden sein: Netzwerken ist eine strategische Grundhaltung für kleine und mittelständische Unternehmen.

Doch was ist Strategie überhaupt? Darüber gibt es viele kluge Abhandlungen. Am besten brachte es mein alter Professor auf den Punkt: »Wenn Sie im Keller ein Sauerkrautfass haben und Sie wollen Sauerkraut essen, dann ist es eine operative Aufgabe, das Sauerkraut zu holen. Wenn Sie dabei noch in der anderen Hand ein paar Kartoffeln mitnehmen, sparen Sie Zeit. So viel wie möglich in so kurzer Zeit wie nötig mitzunehmen heißt, effizient zu sein. Effizienz ist das Leitprinzip operativer Aufgaben. Doch wenn Sie vergessen haben, Sauerkraut einzukaufen? Wenn dann

das Fass leer ist, können Sie in dem leeren Fass kratzen und schaben. Sie können neue Werkzeuge dafür kaufen und auf Fortbildungen im Fasskratzen gehen. Sie werden nichts mehr vorfinden. Sie haben dann strategisch versagt.«

Strategie heißt, Gelegenheiten zu schaffen, BEVOR man sie braucht, ja oft, ohne genau zu wissen, ob man sie brauchen wird. Denn der beste operative Ablauf schafft keinen Wert, wenn man strategisch falsch aufgestellt ist.

In der Konzernwelt gibt es unzählige Beispiele von Marktführern, die Innovationen verschliefen. Kodak hat die digitale Fotografie entschieden mitentwickelt, glaubte aber selbst nicht an deren Erfolg. 2012 meldete Kodak Konkurs an. Fujifilm dagegen investierte strategisch in Sensortechnologie, wurde bei der Bildverarbeitung zum Marktführer und macht in dem Business Milliardenumsätze.

Ein weiteres Beispiel hat meine Generation gut miterleben können: die Digitalisierung der Musikbranche. Bekam ich mit 16 meinen CD-Player, lud ich später mit Napster Hits auf meinen Computer. Heute vergeht kein Tag, an dem nicht irgendwo im Haus ein Streamingdienst läuft. Coole Entwicklung für uns, fatale für die Hersteller von CDs, für Tonstudios und viele Musikkonzerne, wie EMI. EMI Records verschlief die Digitalisierung komplett und wurde 2011 aufgesplittet verkauft. Universal dagegen erfand sich als Musik-Katalogverwerter neu und ging Tech-Partnerschaften mit Streamingdiensten ein. Unter anderem kauften sie den großen Musikkatalog von EMI für 1,2 Milliarden Euro. Sie haben sich strategisch aufgestellt und machen just mit dem – natürlich erweiterten – Musikkatalog heute 14 Milliarden Euro Umsatz jährlich.

Diese großen Beispiele sehen wir in unserer kleinen strukturierteren Welt genauso. Als Ausbildner für andere Trainer habe ich viel Zeit mit angehenden Persönlichkeitstrainern verbracht, die oft

schon viele Jahre Erfahrung im Berufsleben hatten. Sie wollten sich neu orientieren. Oft ganz neu. Sie waren am Ende der Ausbildung hervorragend ausgebildete Trainer, konnten die besten Flipcharts zeichnen, waren operativ sehr gut. Aber ohne Netzwerk fehlte ihnen der Zugang zu Kunden – und damit der entscheidende strategische Hebel. In dieser Branche scheitern über 90 Prozent innerhalb der ersten fünf Jahre. Denn die eigentliche strategische Leistung ist nicht, im Raum zu stehen und gute Arbeit zu machen. Die strategische Aufgabe ist, jene Kontakte zu haben, um in den Raum überhaupt hineinzukommen.

Ein Beispiel zeigt besonders klar, wie strategisches Netzwerken wirkt: Anton, ein befreundeter Elektriker, führt in zweiter Generation einen gut etablierten Elektrobetrieb. Und er hatte eine Vision: Energie kann man dezentral produzieren und gemeinschaftlich nutzen. Mit der Vision hat er begonnen, eine regionale Energiegemeinschaft zu entwickeln. Er baute ein neues Betriebsgebäude, in das Photovoltaikpaneele großzügig in die Fassade integriert wurden. So vernetzt er Familien mit deren Solaranlagen, ein kleines regionales Wasserkraftwerk, seine eigene Stromerzeugung mit einer Vielzahl regionaler Abnehmer. So entwickelte er sich vom Elektriker zum Initiator einer Energiegemeinschaft, die Versorgungssicherheit erhöht und Wertschöpfung in der Region hält. Während andere Elektriker noch Wege suchen, ihre Projekte effizienter, also billiger umzusetzen, hat er eine effektive Strategie umgesetzt und Großes geschaffen.

Er hat Berater, eine unterstützende Bank, starke regionale Partner und verlässliche Kontakte in der Verwaltung. Besonders bemerkenswert: Rund die Hälfte der insgesamt 30 beteiligten Unternehmen stammt direkt aus seinem BNI-Netzwerk, in dem Anton seit 2014 aktives Mitglied ist. Dieses Netzwerk hat ihn verlässlich begleitet, gestärkt und maßgeblich unterstützt, lange bevor klar war, wie entscheidend es für diese Entwicklung werden würde.

Strategisch arbeiten heißt, Potenziale zu schaffen, und Potenziale sind per Definition noch ungenutzte Gelegenheiten. Strategisches Netzwerken heißt, Beziehungen aufzubauen, bevor klar ist, wofür man sie einmal brauchen wird.

Das Netzwerk macht einzigartig

Im Film *Die Wutprobe* fragt Dr. Rydell, gespielt von Jack Nicholson, seinen Patienten Dave (Adam Sandler): »Wer sind Sie?« Dave antwortet, was er beruflich macht, und wird unterbrochen: »Dave, ich habe nicht gefragt, was Ihr Beruf ist, ich will wissen, wer sind Sie?« Dann erzählt Dave, welche Sportarten er mag, und wird wieder unterbrochen: »Ich will nicht wissen, was Ihre Hobbys sind, ganz einfach, wer sind Sie?« Ganz einfach. Nur: Nichts davon ist einfach.

Wer wir sind, definieren wir fast immer in Abgrenzung zu anderen. Was uns auszeichnet, muss etwas sein, was andere eben nicht auszeichnet. Auf die Frage »Was kannst du besonders gut?« ist »Atmen« bestenfalls humorvoll gemeint. Doch was zeichnet Ihr Unternehmen aus? Was Ihr Angebot? In der Wirtschaft nennen wir das auf Neu-Deutsch auch den USP, die Unique Selling Proposition, das »Alleinstellungsmerkmal«.

Alleinstellungsmerkmale sind wichtig. Mit ihnen erkennen Kunden besser, warum sie mein Angebot und nicht das der Konkurrenz nehmen sollen. Doch auf die Frage nach seinem USP antwortete ein Installateur mir: »Nun, wir sind nicht besser als die anderen. Wir machen dasselbe. Ich war mit meinem direkten Konkurrenten in der Berufsschule und habe mit ihm für die Meisterprüfung gelernt, der ist nicht schlechter. Und ich will nicht schlecht über ihn reden, denn er ist ein netter Kerl.« Damit verfiel er dem gleichen Denkfehler wie viele Kleinunternehmer: Sie unterschätzen systematisch ihren eigenen Wert. Es

braucht mehr Mut, die eigene Stärke zu erkennen – und sie klar auszusprechen.

Denn auf weiteres Nachfragen entdeckten wir viele Einzigartigkeiten: Sein Betrieb war der einzige Familienbetrieb in der Region. Er, seine Frau und sein Sohn führten den Betrieb gemeinsam – unterstützt von 15 Mitarbeitern. Ist das wichtig? Ja, für manche Kunden ist es wichtig, dass das Bad von einer Frau geplant wird. Sein Betrieb war auch der einzige im Ort, der aktuell Jugendliche im Beruf ausbildete, die auch Lehrlingswettbewerbe gewannen. Ist das wichtig? Ja, dass der Bezirk eine wirtschaftliche Zukunft hat, ist vielen Kunden wichtig – auch anderen, von Eigentümern geführten Unternehmen. Sein Betrieb wurde auch gerade von seinem Sohn nach und nach übernommen. Auch das ist Kunden wichtig, wenn man überlegt, dass die neue Heizung Jahrzehnte in Betrieb sein soll. Da ist es gut zu wissen, dass der installierende Betrieb nicht in fünf Jahren pensionsbedingt schließt.

Diese drei Faktoren – Familienbetrieb, solide Ausbildung und klare Zukunft – bildeten gemeinsam seine strategische Position. Warum kam er selbst nicht auf diese Erkenntnis, immerhin ist es ja sein Betrieb? Weil er eben ständig nur seinen Betrieb im Blick hatte und nicht, was ihn von den anderen unterschied. Erst als er mit anderen UnternehmerInnen in seinem Netzwerk in Austausch ging, wurde er mit der Nase darauf gestoßen.

Doch einen weiteren USP übersah sogar sein ganzes Unternehmerteam – so selbstverständlich war er für alle, wie Wasser für einen Fisch: Sein Betrieb war auch in der Regionalwirtschaft gut vernetzt. Man kennt persönlich wichtige Entscheider im Bezirk. Man ist auch für viele ein Ansprechpartner, wenn mal hier, mal da der Schuh drückt, und findet Gehör. Der Installateur pflegte Beziehungen, auch wenn er sie gerade nicht brauchte. Wer das macht, bekommt einen zentralen strategischen Erfolgsfaktor: Man wird unnachahmbar. Denn niemand kann das Beziehungsgeflecht kopieren.

Unnachahmbarkeit ist in der Wirtschaft einer der größten Erfolgsfaktoren. Wenn andere dein Angebot rascher und billiger nachahmen können, ist dein Firmenwert bald verschwunden. Kunden wenden sich immer an den, bei dem sie ihr Problem am einfachsten und am billigsten lösen können.

Wenn wir uns daher überlegen, was unsere Firma und unser Angebot auszeichnet, dann müssen wir uns vom reinen Produktgedanken lösen. Wer meint, man differenziere sich über sein Produkt, ist auf dem Holzweg, wenn er dafür weder Patent noch Monopol hat. Ein Autohändler mag den neuesten Audi anbieten. Das aber kann der nächste Audi-Händler auch. Gleiches gilt für Elektrohändler. Ich bekomme bei dem einen das neueste Handy, beim anderen auch. Wo kauft man? Dort, wo es einfach und günstig ist. Hand aufs Herz: Kaum etwas ist heute einfacher und günstiger als der Kauf über eine Online-Plattform.

Was uns auszeichnet, was uns einzigartig macht, sind unsere Beziehungen, Kontakte, also das Netzwerk. Das macht uns unnachahmbar. Kein Konkurrent kann meine Beziehungen kopieren, keiner meine Historie einer positiven Zusammenarbeit mit anderen in der Region.

Es muss nur gelingen, Beziehungen produktiv zu gestalten und sie nicht zu unverbindlichen Stammtischrunden oder Kaffeehauskränzchen versanden zu lassen. Dann haben wir durch ein aktives Netzwerk einen regional unschlagbaren Wettbewerbsvorteil.

Ein Wettbewerbsvorteil, der zunimmt, je weiter das Netzwerk entwickelt wird, sei es in derselben Netzwerkgruppe, sei es durch die gemeinsame Gründung neuer Gruppen. Wer sich regional stärker aufstellt, gewinnt auch eine regional stärkere Position. Dann tragen fünf, sechs oder mehr UnternehmerInnen dazu bei, ihr Netzwerk auf andere Standorte auszuweiten. Am Ende hat so jeder ein größeres Beziehungsgeflecht und als Unternehmer in Business-Netzwerken damit auch einen gesteigerten Wert seines Tuns.

Doch auch der stärkste USP verblasst, wird er nicht ständig gepflegt. Ein Netzwerk stark zu halten, ist keine Selbstverständlichkeit, es ist Aufgabe aller im Team. Aus Erfahrung weiß ich, wie schnell aus einer produktiven Struktur eine unverbindliche Wohlfühlrunde wird. Gerade deshalb brauchen Netzwerke klare Abläufe, einen gemeinsamen Anspruch und die aktive Beteiligung aller – nur dann entfalten sie langfristig ihren Wert.

Business-Netzwerke als Kaderschmiede

»Business-Netzwerke sind die beste Kaderschmiede unternehmerischer Führungskräfte«, erklärte ein Führungskräftetrainer in einem Meeting.

Besonders Business-Netzwerke stellen Bildung in den Mittelpunkt. Das ist keine selbstlose Maßnahme. Netzwerke wie BNI funktionieren einfach besser, wenn Mitglieder das System verstehen und kompetent sind. Das führt dazu, dass die Mitglieder starker Business-Netzwerke nach und nach zu immer höher qualifizierten Unternehmern werden.

Seine Qualifikation aufrechtzuerhalten, ist in allen Berufen ein Thema. Kaum noch reichen die Fachkompetenzen, mit denen man seinen Beruf erlernt hat, um Jahre und Jahrzehnte ein starkes Angebot sicherzustellen.

Die unternehmerischen Kompetenzen verhalten sich da nicht anders. Nicht nur rechtliche und steuerliche Aspekte ändern sich, auch die Führung im 21. Jahrhundert funktioniert anders, Marketing hat sich weiterentwickelt und der Advent der KI hat gerade erst begonnen.

Hier kommt eine der großen, am Start oft unerkannten Stärken von Business-Netzwerken zu tragen: Sie vereinen unternehmerische Personen wie Vertriebsleiter, Geschäftsführer, Eigentümer-Unternehmer. In diesem Austausch entsteht ein Wissenstransfer,

der weit über Branchen- und Erfahrungsgrenzen hinausgeht und so die unternehmerische Kompetenz jedes Einzelnen fördert.

Manchmal sind es einzelne, fachspezifische Tipps, die durch die persönliche Nähe möglich werden. So gab mir ein Steuerberater wichtige Hinweise, mit denen ich meine Buchhaltung weit effizienter gestalten konnte. Immer wieder klären Rechtsanwälte in ihren Netzwerkgruppen über die häufigen juristischen Stolpersteine auf. Doch das Gros des Kompetenztransfers betrifft branchenübergreifende, unternehmerische Querschnittkompetenzen.

Das beginnt bei Marketingwissen, wie der Definition von Zielkunden oder dem USP. Doch das greift weiter auch auf Themen wie Zeitmanagement, Planung von Ressourcen und Finanzen oder auch pointierte Vermittlung seines Angebots.

In den regelmäßigen Meetings kompetent aufzutreten und sein Angebot in kurzer Zeit klar zu vermitteln, stellt oft eine unerwartete Lernkurve dar. Viele entdecken, dass sie ihre Expertise zwar anderen Fachleuten, weniger aber Laien klar machen können. Das offenbart ein echtes Potenzial, sind doch die meisten Kunden selbst Laien.

Darüber hinaus bieten starke Business-Netzwerke die Chance, in einer Reihe an Rollen spezifische Führungs- und Managementkompetenzen zu trainieren. Wer einmal für ein Jahr die Events eines BNI Chapters mit 30 Mitgliedern koordiniert hat, dem fällt die Organisation einer Firmenfeier leicht. Wer die Medienarbeit gestaltete, trainiert seine Kompetenz, verständlich und pointiert Angebote zu verfassen. Die Aufgaben sind meist weit gefächert und reichen von Kundenkommunikation in der Betreuung von Gästen über Delegation und Führung. Hat man eine organisatorische Rolle im Business-Netzwerk übernommen, bieten Netzwerkplattformen in der Regel die Trainings und begleitenden Coachings für diese Rollen. Da starke Netzwerke ihre Rollen regelmäßig wechseln, steigern

Business-Netzwerke langfristig die unternehmerische Kompetenz jedes Einzelnen. So werden Business-Netzwerke zu echten Lernlaboren des Unternehmertums.

Achterbahn statt Reißbrett: Was Teams wirklich verbindet

Bisher ging es in diesem Kapitel darum, dem Mythos des Netzwerkens näherzukommen. Warum ist Netzwerken wichtig, warum macht es einen strategischen Unterschied.

Doch warum sind manche Netzwerke so erfolgreich und warum scheitern oft gerade jene, die die engagiertesten Führungskräfte haben? Aktuell leite ich ein Dutzend regionaler Netzwerkgruppen im Rahmen von BNI, so genannte BNI Chapter. Jedes dieser Chapter wechselt die Führungskräfte, ja tatsächlich alle Rollen, regelmäßig aus. Da sieht man schon so einige Unterschiede in der Herangehensweise und auch, wie diese Herangehensweise Stimmung, Leistung und Resultate des Netzwerks verändert. Da meine Teams nicht nur sehr verschieden, sondern auch regional weit distanziert sind, haben die Chapter große Freiheiten bei der Wahl ihrer Führungskräfte. Sie müssen einige Kriterien erfüllen und natürlich aus den eigenen Reihen stammen.

Ein Team entschied sich für einen charmanten, aber wenig strukturierten Unternehmer – einen Typ »hemdsärmelig, herzlich, spontan«. Ein Nachbarteam wählte dagegen den hochorganisierten Geschäftsführer eines großen Betriebs. Schon an dieser Stelle glaubten viele zu wissen, wie die Geschichte ausgehen würde. Wir alle lagen falsch. Der unstrukturierte, hemdsärmelige Kleinunternehmer offenbarte sich als Charmeur alter Schule. Die Meetings waren wertschätzend, geradezu liebevoll. Er fand in jedem Meeting ein gutes Wort für dieses oder jenes Teammitglied. Die mussten auch echt leisten, weil er nicht einmal ordentlich delegierte. Er überließ viele Aufgaben den anderen einfach komplett.

Zielfindung, Maßnahmensetzung, Ressourcenplanung ... er ließ das sein Team machen.

Der Erfolg spricht Bände: Das Team bewegte sich bisher in einem Korridor von 21 bis 25 Mitgliedern. Unter seiner Leitung wuchs es um fast 50 Prozent auf über 30 Menschen. Im anderen Team, dem mit der starken, gut ausgebildeten und nachweislich erfolgreichen Führungskraft, entstand ein völlig anderes Klima. Dort wurde die erwartete Leistung definiert, streng gemessen und klar und offen kommuniziert. Vor allem, wenn die Leistung eines Mitglieds nicht passte. Die Führungskraft war hoch engagiert und investierte viel Zeit, um an allen Sub-Meetings teilzunehmen. Das führte aber dazu, dass die anderen passiver wurden, eher nur noch machten, was konkret vereinbart war. Die Eigeninitiative nahm ab, Konflikte wuchsen. Das Team entwickelte sich vielleicht nicht schlecht, aber es wurde definitiv nicht besser.

Der Unterschied liegt darin, dass Führung in Netzwerken anderen Gesetzen folgt als den klassischen Führungsmodellen, die oft auf Planung, Kontrolle und Hierarchie bauen. Ich bin felsenfest überzeugt, dass diese andere Form der Führung in Zukunft zum Standard erfolgreicher Teams werden wird. Deswegen wird es im weiteren Verlauf auch einen großen Block geben, in dem ich ein neues Führungsmodell vorstelle. Es ist gerade für die Führung kompetenter Menschen hervorragend geeignet.

Mir wurde auch wegen dieser extremen Gegensätzlichkeit bestätigt, was ich in unterschiedlichem Ausmaß immer wieder erlebte: Es gibt drei große Faktoren, die die Stärke von Beziehungen und eines Netzwerks definieren – Vertrautheit, Intensität und Engagement.

Wissen Sie, was man machen kann, um bei einem Date die Beziehungswahrscheinlichkeit zu maximieren? Die Datingwelt im angloamerikanischen Raum ist ja Anlass für unzählige soziologische Studien und Experimente.

Als Verkaufs- und Kommunikationstrainer sind die soziologischen Spiele unserer Kultur für mich natürlich spannend. Daher verfolge ich die Studienlage: Eine Studie fragte, was am ehesten dazu führt, dass ein Date in eine Beziehung übergeht. Waren es die Restaurants, in die man ging, die Gemeinsamkeiten, die man entdeckte, das äußere Attraktivitätsgefälle zwischen den beiden? Man stellte fest, die höchsten Beziehungschancen brachte ein ganz konkretes gemeinsames Erlebnis mit sich. Achterbahnfahrten. Paare, die bei den ersten drei Dates eine Achterbahnfahrt machten, wurden rascher intim und blieben länger zusammen als andere. Die Erklärung: Es ist die Intensität des gemeinsamen Erlebnisses, das die Menschen zusammenschweißt.

Da in der Unternehmerwelt das Ziel ja weniger darauf liegt, zwischenmenschlich intim zu werden, müssen wir nicht mit jedem Netzwerkpartner auf eine Achterbahn. Wir fragen uns eher: Wie intensiv ist der Kontakt? Wie viel Nähe entsteht? Viele Firmen versuchen Kundenbindung herzustellen, indem man Hausmes- sen, Fachvorträge und Ähnliches abhält. Dieses passive Konsumieren von Information ist vielleicht die am wenigsten intensive Art des Erlebnisses. Daher entstehen Netzwerke nicht durch Vorträge. Schaffen wir es aber, dass ein Team gemeinsam an einem Projekt arbeitet, dass sie gemeinsam etwas umsetzen, wird die Beziehung bereits weit intensiver.

Dass wir uns gar nicht um die Intimität kümmern, stimmt übrigens nicht so ganz. In Business-Netzwerken geht es durchaus um die persönliche Nähe. Uns beschäftigt, wie persönlich ein Kontakt ist. Gibt es Raum und Gelegenheit, damit der andere sich und seinen Anliegen einbringen kann? Ein starkes Netzwerk kann nicht steril sein, im Sinne von unpersönlich und unemotional. Doch wir irren, wenn wir glauben, emotionale Erlebnisse müssten immer entweder Drama oder Küsse umfassen. Gelebte Wertschätzung und persönliche Anerkennung schaffen hoch emotionale Momente. Unzählige Male habe ich Menschen, die sich als starke, harte Männer definieren, mit feuchten Augen im

Raum stehen sehen, nachdem sie eine Anerkennungsurkunde vor der Gruppe mit den passenden Worten überreicht bekamen.

Engagement ist der dritte Faktor, der bestimmt, wie stark ein Netzwerk wird. Sind die Menschen eher Besucher, TeilnehmerInnen, Mitglieder oder gar Teilhaber? Die einen sind anwesend, aber nicht persönlich engagiert. Wie ein Kinobesucher anwesend ist, um den Film zu konsumieren, nehmen sie am Netzwerkmeeting teil und »genießen die Show«. Am anderen Extrem sind die TeilhaberInnen, die mitwirken, mitgestalten und eben teilhaben wollen und können. Teilhabe nimmt mich in Anspruch, meine Zeit und meine Person. Starke Netzwerkpartner sind immer jene, die auch vom Netzwerk stark in Anspruch genommen werden. Die Teilhabe verwandelt Beobachtung in Beziehung.

Manche reduzieren sich auf die Rolle des Besuchers und wundern sich dann, wenn das Netzwerk wie ein Film an ihnen vorüberzieht.

Andere haben das Prinzip erahnt und etwas wirklich Bedeutsames entdeckt: Erst ihr hohes zeitliches Engagement machte ihr Netzwerk zu dem, was den Wert ihres Engagements begründete.

Falls Sie bei den letzten Sätzen an ein Bild von H.C. Escher denken mussten: So geht es mir oft. Wir schaffen erst durch unser Tun jene Umgebung, die uns motiviert, es getan zu haben. Für mich ist das die Umsetzung von H.C. Eschers *Zeichnende Hände*, die sich dabei zeichnen, wie sie sich zeichnen.

Die »C'est la VIE«-Faktoren, Vertrautheit, Intensität und Engagement, machen auch den zentralen Unterschied dieser beiden Teams von vorhin aus. Das eine Team erlaubte nicht nur persönliche Teilhabe, weil die Führungskraft an vielen Stellen Lücken hinterließ, es belohnte die Teilhabe auch. Die Führungskraft in dem Team wusste sehr wohl, dass er nicht alles organisieren kann, und schätzte die anderen für ihr Engagement. Er versuchte nicht, alles unter Kontrolle zu haben, sondern ging mit den anderen genauso wertschätzend und liebevoll um wie mit sich selbst. Dass

die Menschen vieles etwas anders machten, als er es selbst gemacht hätte, war für ihn nur normal. Die Menschen brachten sich persönlich ein und wurden dafür geschätzt.

Der andere dagegen setzte überall seine eigenen Maßstäbe an, bei Handlungen wie bei Menschen. Seine Mitglieder lernten rasch: Wer etwas außerhalb der Norm machte, wer sich also anders engagierte als erwartet, wurde eher mit Kritik als mit Lob belohnt. Das hohe persönliche Detailengagement der Führungskraft drängte alle anderen in die Zuschauerposition und brachte das Team zum Erlahmen.

Vertrautheit, Intensität und Engagement sind drei Säulen, auf denen starke Netzwerke ruhen. Die Kunst des Netzwerkens besteht darin, gemeinsame Erlebnisse zu schaffen, die persönlich berühren und viele einbinden. Denn erst dort, wo Menschen gemeinsam handeln, entsteht Bindung und diese erschafft den Erfolg von Netzwerkgruppen.

Ist alles ein Netzwerk?

Viele Menschen verwechseln Kontakte mit einem Netzwerk. Ein Makler prahlte mit »800 Bestandskunden«, ein Banker mit »hundert A- und B-Kunden« und ein Universitätsprofessor sprach sogar von einem »Netzwerk von 280 000 Studierenden«. Selbst ein alter Schulkollege glaubte, im Network-Marketing das nächste große Netzwerk gefunden zu haben.

Es scheint, als würden alle netzwerken. Mein Uni-Professor sagte mir einmal: »Wenn ein Begriff universell verwendet wird, verliert er seine Bedeutung.« Wenn jede Kommunikation, wenn eine Kundenbeziehung und das Einschreiben auf der Universität bereits »netzwerken« sind, dann wird auch der unerfreuliche Empfang eines Strafmandats durch die Polizei zu einem Netzwerk-Event der Sonderklasse.

Meine Definition von Netzwerken ist: »Netzwerken umfasst Aktionen, welche tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen knüpfen und pflegen mit dem Ziel, gemeinsam an einem Leitmotiv zu arbeiten.«

Dröseln wir diese Definition auf: Erstens ist Netzwerken ein Verb, also aktives Tun: Man trifft sich, plant Veranstaltungen, arbeitet an Projekten und pflegt Beziehungen. Zweitens entsteht daraus ein Netz persönlicher Kontakte – das eigentliche Netzwerk. Wir wirken im Netz, daher: Netzwerken. Drittens braucht es oft eine Plattform, also eine formale Organisation mit Regeln und Abläufen, damit unser Engagement fokussiert Wirkung entfalten kann. Beispiele dafür sind Kiwanis, Lions, Rotary oder BNI. Charakter, Identität und auch Existenzberechtigung beziehen diese Vereinigungen aus ihrem Leitmotiv. Ein Leitmotiv beantwortet die Frage: »Warum soll man dabei sein?« Das ist grundsätzlich nichts Typisches für Netzwerke – auch Kulturvereine, Elternvereine und viele andere Gruppen haben ein Leitmotiv. Wie klar es definiert ist, bestimmt oft, wie erfolgreich es verfolgt werden kann.

Das Leitmotiv der Serviceclubs gibt ihnen auch den Namen: Service, also dienen. Der Dienst an der Gesellschaft ist in den Serviceclubs fast immer schon im Slogan. »We serve / Wir dienen« ist das Motto der Lions, »Service Above Self« jenes der Rotarier. Serviceclubs gibt es viele, manche verfolgen zusätzlich gesellschaftspolitische Ziele. Die Soroptimisten etwa setzen sich für Frauenrechte, Gleichberechtigung und Frieden ein. Wird ein solches politisches Motiv zum Hauptzweck, sprechen wir nicht mehr von einem Serviceclub, sondern von einer Lobbying-Organisation. Solche Organisationen arbeiten mit anderen Strukturen und sind häufig direkt in den Gesetzgebungsprozess eingebunden. Die Wirtschaftskammer Österreich, der BVMW und ähnliche Interessensvertretungen sind dafür typische Beispiele. Sie bieten oft Events an, bei denen man netzwerken kann. Doch intern dominiert die Struktur einer Interessensvertretung, nicht die eines auf Mitglieder fokussierten Netzwerks.

Kein klassischer Serviceclub, sondern ein Bildungsnetzwerk ist Toastmasters. Hier steht kein soziales Außenmotiv im Mittelpunkt, sondern die Förderung der freien Rede und der Führungskompetenzen der Mitglieder. Das Motto »Where Leaders are Made«, also wo Führungskräfte geformt werden, bringt dieses Leitmotiv prägnant auf den Punkt.

Business Networking, und hier vor allem das größte Business-Netzwerk BNI, unterscheidet sich von den anderen Clubs in mehreren Punkten: Erstens richtet sich Business Networking konsequent auf den unmittelbaren Nutzen der Mitglieder. Der Beitrag dient hier primär den anderen im Team und verfolgt keinen sozialen Auftrag wie bei Rotary oder Lions. Das Leitmotiv von BNI ist der Austausch konkreter Geschäftsempfehlungen – also von Kontakten, die messbar zu Mehrumsatz führen sollen.

Zweitens ist BNI privatwirtschaftlich organisiert, während die meisten Serviceclubs als Vereine oder Stiftungen geführt werden. Dadurch verfügt BNI in den Regionen über Personal, das aktiv an der Qualität der Meetings, der Weiterbildung der Mitglieder und am Coaching der Führungsteams arbeitet.

Network-Marketing-Unternehmen schließlich sind weder Serviceclubs noch Business-Netzwerke. Ihr Leitmotiv ist weder sozial noch unternehmerisch, sondern der Direktvertrieb von Produkten über mehrstufige Vergütungssysteme. Die Bezeichnung stiftet immer wieder Verwirrung. Im Network-Marketing vermarktet man seine Produktlinie über Beziehungen und persönliche Absatzkanäle – in Abgrenzung zur Vermarktung über Werbung und Supermärkte als Absatzkanal. Wo Procter & Gamble mit TV-Werbung die Ware bekannt machte und ins Supermarktregal stellte, stand die Amway-Verkäuferin vor der Haustür und präsentierte ihr Angebot persönlich. Wegen der Mehrstufigkeit im Vertriebs- und Provisionsmodell heißen diese Organisationen auch Multi-Level-Marketing-Firmen.

Dass sich alle Netzwerk nennen und als solche verstehen, führt ständig zu Irritationen. Wer mit dem Wertebild von Rotary oder Lions auf BNI blickt, wird sich dort nicht wiederfinden. Wer als Toastmaster oder BNI-Mitglied wiederum auf die Serviceclubs blickt, die meist einen weit höheren Altersdurchschnitt, völlig andere Schwerpunkte und Abläufe haben, wird ebenso verwundert sein. Sie heißen ähnlich, haben gewisse Ähnlichkeiten, aber sind im Kern, vom Leitmotiv her, grundverschieden.

Was nun für den Einzelnen persönlich der »richtige« Club ist und wie man seinen Einstieg gestaltet, ist die Kernfrage im Kapitel 4, daher nur zum Abschluss: Die meisten Enttäuschungen entstehen durch falsche Erwartungen. Wer sein Business stärken will, wird in manchen – nicht allen – Serviceclubs enttäuscht sein. Und wer gesellschaftlich wirken möchte, wird in einem Business-Netzwerk nur bedingt glücklich werden. Ich empfehle immer, die Clubs anzuschreiben, sie zu besuchen und deren Besucherbetreuer zu interviewen. Die meisten Netzwerkgruppen sind weit offener und empfangen freudiger, als man glauben würde.

