

Ralph Sonntag, Antonia Müller und Sebastian Noll

1 Einführung

Sowohl aus dem privaten als auch dem beruflichen Umfeld ist die Begrifflichkeit „Networking“ kaum noch fortzudenken. Kontakte, on- als auch offline, gewinnen zunehmend an Bedeutung und schaffen einen Mehrwert durch kontinuierliche Pflege. Denn der Kontakt ist nur der erste Schritt, wenn es darum geht, ein nutzbringendes Netzwerk aufzubauen. Nach der Kontakthanbahnung gilt es, darauf aufbauend eine Beziehung herzustellen und diese nachhaltig zu pflegen, um schlussendlich auf ein Netz verlässlicher Partner zurückgreifen zu können. Der vorliegende Handbuchartikel thematisiert diese besondere Form von Beziehungen, stellt die Vorteile von Netzwerken, aber auch die Herausforderungen bei dem Aufbau eines solchen dar.

Bevor in den nachfolgenden Kapiteln die Bedeutung von Netzwerken mit Blick auf den Mittelstand dargestellt, sogenannte Best Practices benannt und die Implementierung von Instrumenten zur Vernetzung für KMU beschrieben werden, wird an dieser Stelle zunächst die Grundlage zum Verständnis der Anforderungen an diese Thematik abgebildet.

Die Autoren Bogenstahl, Gemünden und Imhof definieren Netzwerke „... als eine hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie“ (Bogenstahl et al. 2009, S. 1). Darauf aufbauend beschreibt der Autor Brass: „... das Netzwerke jeweils durch eine Menge von Knoten (Akteure des Netzwerks) und Kanten (Austauschbeziehungen der Netzwerkakteure) abgebildet werden“ (Brass et al. 2004, S. 795). Somit lässt sich festhalten: Für den Aufbau eines Netzwerkes müssen die Akteure (Knoten) Kontakte zu anderen Akteuren herstellen. Diese Verbindungen (Kanten) und das damit entstandene Netzwerk

R. Sonntag (✉) · A. Müller · S. Noll
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden,
Friedrich-List-Platz, 01069 Dresden, Deutschland
E-Mail: sonntag@htw-dresden.de

können sich aber im Laufe der Zeit verändern (daher eine hybride Organisationsform), beispielsweise wenn bestimmte Verbindungen abbrechen oder neue entstehen.

Neben diesen existieren unzählige weitere Definitionen zu der vorliegenden Thematik. In der Praxis ist es jedoch weniger relevant, welcher Definition ein Netzwerk folgt, da jedes Individuum unterschiedliche Aspekte bei dem Aufbau eines erfolgreichen Netzwerkes berücksichtigen wird. Von weitaus größerer Bedeutung ist die Tatsache, dass Netzwerken nicht als Muss oder Zwang betrachtet wird, sondern der Aufbau von Kontakten zu anderen Menschen und die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen intrinsisch motiviert sind. Dazu ist es notwendig, die eigene Persönlichkeit zu präsentieren, aufgebautes Wissen preiszugeben und mit anderen zu teilen. In einem Netzwerk, welches allen Mitgliedern langfristigen Nutzen bringt, ist jedem bewusst, dass Netzwerken Geben und Nehmen bedeutet und daher entscheidend von dem Faktor Vertrauen beeinflusst wird.

Erfolgreiches Netzwerken hängt maßgeblich von der Persönlichkeit des Netzwerkenden ab. Während manche Akteure scheinbar mühelos neue Kontakte knüpfen und dauerhaft halten können, fällt dies anderen Personen wesentlich schwerer. Jedoch kann netzwerkfreundliches Verhalten erlernt und gezielt trainiert werden, um von den damit einhergehenden Vorteilen zu profitieren. Einen jener Vorteile hat bereits der berühmte Automobilpionier Henry Ford in dem ihm zugeschriebenen Zitat:

Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg. (Ford o. J.)

benannt. Erfolg. Sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Wirken der meisten Personen ist die Aussicht auf Erfolg ein Antrieb und zugleich eine der Schlüsselgrößen, an denen die Erreichung von Zielen gemessen wird. Was dabei nun konkreter Inhalt des Erfolgs ist, hängt wiederum von der Zielsetzung ab. Im Privaten kann der Erfolg beispielsweise in einem beruflichen Aufstieg liegen, aus unternehmerischer Sicht in der Gewinnung neuer Aufträge oder engagierter Mitarbeiter, der Bindung von Kunden oder dem Erwerb von Know-how in einem neuen Bereich.

Netzwerken selbst ist dabei allerdings keine neue Erscheinung. Lediglich die Möglichkeiten haben sich dem Wandel der Technik angepasst. Denn bereits vor der Zeit von Computern und Internet waren gut gepflegte Kontakte und der gegenseitige Austausch von Kompetenzen persönliche und unternehmerische Erfolgsfaktoren. Im Zeitverlauf haben sich die Kommunikationswege und damit unter Umständen auch die Anzahl der Kontakte geändert. Heutzutage ist es ein Leichtes, einen (Video-)Anruf zu tätigen, in den meisten Fällen unabhängig davon, in welchem Land sich die Gesprächspartner befinden. Ebenso schnell sind E-Mails oder Nachrichten in einem der sogenannten sozialen Netzwerke versandt. Dank mobiler Kommunikationsendgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs lässt sich die Kontaktpflege von unterwegs organisieren. Jedoch sollte trotz dieser digitalen Unterstützung das persönliche Treffen nicht an seiner Bedeutung verlieren. Denn oftmals ergeben sich in einem direkten Gespräch immer wieder neue Ansatzpunkte und somit der Austausch zu einer Vielzahl von Themen.

Zudem lassen sich durch das persönliche Kennenlernen zwischenmenschliche Faktoren wie die Offenheit und Ehrlichkeit der Gesprächspartner genauer einschätzen. Face-to-Face-Kommunikationen ermöglichen präzisere Prognosen über eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus birgt die schnelle Kommunikation via Internet die Gefahr, in zu vielen Netzwerken involviert zu sein und sich selbst der begrenzten Ressource (Arbeits-)Zeit zu berauben. Keinesfalls bedeutet dies, die gebotenen Möglichkeiten der Online-Kommunikation ungeachtet zu lassen, vielmehr gilt es, ein ausgewogenes und gutes Maß zu finden. Das bedeutet, im Vorfeld genauestens zu selektieren, welche Netzwerke für welche Zwecke dienen können und zu entscheiden, ob die eigenen Kompetenzen den Netzwerkpartnern dienlich sein können.

Zu der Thematik Networking, mit seinen Bestandteilen Kontakte anbahnen, Netzwerke aufbauen und langfristig pflegen, existiert bereits eine Vielzahl von Veröffentlichungen sowohl national als auch international. Neben aktuellen Studien findet sich bei der Recherche Literatur, welche bereits zum Ende des 20. Jahrhunderts verfasst wurde, in ihren Grundzügen aber zumeist nichts an ihrer Aktualität verloren hat. Dies verdeutlicht nochmals, dass Networking keineswegs ein neu aufgekommenes Thema ist, sondern bereits seit vielen Jahren diskutiert wird. Die verfügbare Literatur setzt zumeist individuelle Schwerpunkte und hat somit unterschiedliche Betrachtungsweisen. So können beispielsweise die Netzwerkarbeit zwischen Unternehmen, Ansätze zur Vernetzung eines Unternehmens mit seinen Lieferanten oder Kunden sowie Hinweise, wie sich Networking im Berufsleben einbinden lässt und langfristig nutzenstiftend sein kann, im Fokus der Betrachtung stehen.

International einer der erfolgreichsten Netzwerker und Experte im Bereich Beziehungsaufbau ist Keith Ferrazzi. Ferrazzi teilt seine 20-jährigen Erfahrungen in seinen Büchern „Geh nie alleine essen“ und „Who’s got your back“ (im Sinne von: verlässliche Beziehungen bilden). Ferrazzi erklärt, weshalb Beziehungen werthaltiger sind als eine Sammlung von Visitenkarten – unabhängig davon, ob Angestellter oder Unternehmensinhaber – und wie diese aufgebaut, gestärkt und langfristig gepflegt werden (Ferrazzi 2012).

In der aktuellen Literatur finden sich bisher allerdings kaum Veröffentlichungen, welche die Themen Netzwerke und Mittelstand vereinen und dabei die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen berücksichtigen. Dabei bilden kleine und mittelständische Unternehmen die größte Gruppe der in Deutschland bestehenden Unternehmen. Eine Publikation, welche Networking und die Fähigkeit dazu unter dem Begriff Beziehungstelligenz thematisiert und dabei den Schwerpunkt auf mittelständische Unternehmen legt, ist im Jahre 2010 unter dem Titel „Exzellenz im Mittelstand“ erschienen.

Bedingt durch die geringe Zahl relevanter Veröffentlichungen entschieden sich die Autoren, das Kompetenzfeld „Netzwerke aufbauen“ mit Blick auf den Mittelstand aufzubereiten und darzustellen, wie die Fähigkeit des Netzwerks gerade für kleine und mittelständische Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen kann. Im nächsten Abschnitt steht deshalb zunächst die Bedeutung von Netzwerken für den Mittelstand im Mittelpunkt der Betrachtung.

Eine Liste der verwendeten Literatur sowie weiterführende Hinweise zu Literatur und Webseiten sind am Ende dieses Handbuchkapitels zusammengestellt.

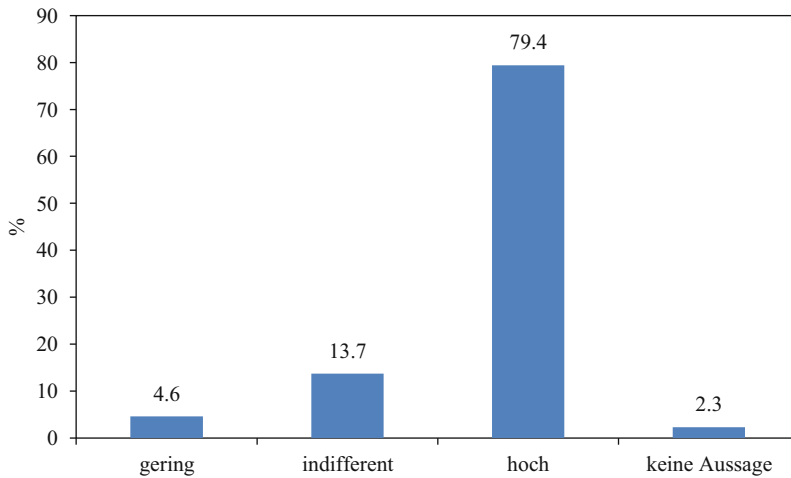


Abb. 2.1 Bedeutungszuwachs von Netzwerken in den nächsten zehn Jahren. (Baier et al. 2008, S. 5)

2 Die Besonderheit der Thematik „Netzwerke aufbauen“ für den Mittelstand

Bevor im folgenden Kapitel die Bedeutung des Netzwerkaufbaus für den Mittelstand analysiert wird, soll zunächst ganz allgemein die gegenwärtige und zukünftige Relevanz der Thematik im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Studien, wie beispielsweise die von Baier, Rese und Nicolai, befassten sich mit genau dieser Fragestellung (s. Abb. 2.1). Dabei wurden 271 Netzwerkmanager, vorrangig von kleinen und mittelständischen Unternehmen, nach dem Bedeutungszuwachs von Netzwerken in den nächsten zehn Jahren gefragt. Vier Fünftel (79,4 %) der Netzwerkmanager bescheinigen diesem Thema in den nächsten Jahren einen hohen Bedeutungszuwachs (Baier et al. 2008, S. 5). Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass es für Unternehmen bereits heute empfehlenswert ist, sich mit Netzwerken und deren Aufbau zu beschäftigen.

Zu Beginn dieses Handbuches wurde bereits auf das häufig verwendete KMU-Defizitmodell eingegangen, weshalb auf eine erneute Darstellung an dieser Stelle verzichtet wird. Zudem sei nochmals auf die vielfältigen Herausforderungen verwiesen, denen kleine und mittlere Unternehmen bei einer mittelstandstypischen Ausgangslage gerecht werden wollen und im Zuge der Sicherung ihrer Existenz zum Teil auch müssen (s. Abb. 2.2). Gerade um in diesem Spannungsfeld den verschiedensten Anforderungen gerecht zu werden, bietet sich der Aufbau eines umfassenden Netzwerkes an (Bach et al. 2010, S. 353).

Bedingt durch die Tatsache, dass der Mittelstand in der Regel auf einzelne Bereiche spezialisiert ist und in diesen Kernkompetenzen oft zu den Marktführern in Nischenbereichen zählt, können Mittelständler untereinander von den Qualifikationen und Ressourcen des jeweils anderen profitieren und sich gegenseitig mit Kompetenzen unterstützen.

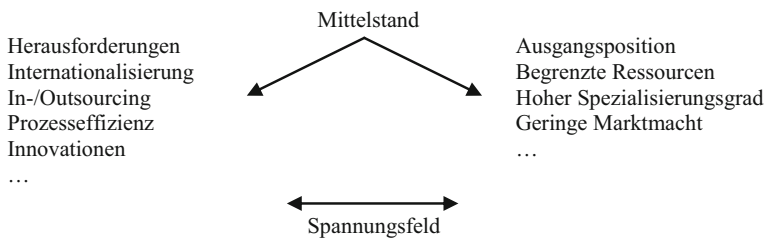


Abb. 2.2 Spannungsfeld im Mittelstand. (Bach et al. 2010, S. 354)

Dadurch wird Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, das eigene Leistungs- und Produktportfolio zu erweitern und den Kundenanforderungen in noch größerem Umfang gerecht zu werden. Dies bietet sich auch deshalb an, da der Mittelstand aus Autorensicht – trotz dass er die größte Anzahl an Unternehmen stellt – von einem gewissen partnerschaftlichen Umgang und einem fairen Wettbewerb geprägt ist. Gerade regional sind Unternehmer oftmals miteinander bekannt und erkennen die Leistungen des jeweils anderen an. Dieser Respekt, gepaart mit kurzen inner- beziehungsweise interbetrieblichen Kommunikationswegen, eröffnet die Chance eines ehrlichen und Erfolg bringenden Austausches, wobei sich Geben und Nehmen die Waage halten und alle Beteiligten das Gefühl haben sollten, einen positiven Nutzen aus dem Netzwerk zu ziehen. Wie sich der Erfolg schlussendlich konkretisiert, hängt von der Zielsetzung des Mittelständlers ab. Aufgrund ihrer Messbarkeit werden als Ziele oftmals die Erschließung neuer Marktsegmente, die Gewinnung neuer Aufträge oder die Erhöhung von Absatz, Umsatz und Gewinn als Primärziele gewählt. Daneben spielen auch gemeinsame Investitionen in Forschung und Entwicklung, die Gewinnung von geeigneten Nachwuchskräften für eine Branche oder die gegenseitige Unterstützung in Innovationsprozessen im Rahmen des Netzwerkes eine bedeutende Rolle.

Engpässe für den Betrieb eines erfolgreichen Networkings in mittelständischen Unternehmen liegen in den Faktoren Zeit und personelle Ausstattung begründet. Denn gerade mittelständische Unternehmer sind gezwungen, die nur begrenzt vorhandenen Ressourcen effizient einzusetzen, und so stehen sie beispielsweise vor der Entscheidung: Netzwerkveranstaltung oder operatives Geschäft.

Um abschließend nochmals die Bedeutung erfolgreichen Netzwerkes für den Mittelstand aufzuzeigen, wird im Folgenden ein Vergleich zur Bedeutung von Netzwerken in Großunternehmen angestrebt. Dieser erlaubt es, die Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU in Bezug auf das Netzwerken abzubilden und somit darzustellen, weshalb es sich gerade für den Mittelstand lohnt, in den Aufbau und die Pflege von Netzwerken zu investieren.

Eine Besonderheit stellt der Einsatz eines neutralen Moderators dar, um eine ausgewogene Verteilung des Einflusses der verschiedenen Netzwerkpartner zu gewährleisten und somit, gerade in einem reinen Unternehmensnetzwerk, vor allem in der Anfangsphase eine gleichberechtigte Struktur zu schaffen (Becker et al. 2005, S. 70).

Den entscheidenden Gegensatz beim Netzwerken zwischen Mittelständlern und Großunternehmen beschreiben die Autoren Becker, Dammer et al. treffend in einem Satz:

Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren (Becker et al. 2005, S. 3).

Aufgrund ihrer Finanzkraft haben Konzerne die Möglichkeit, andere Unternehmen aufzukaufen und/oder sich beispielsweise in einem Joint Venture zusammenzuschließen. Kleine und mittelständische Unternehmen können schwer fusionieren, haben beim Netzwerken aber die Möglichkeit, den Weg der Kooperation einzuschlagen. Doch diese Form der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ist keineswegs die schlechtere Alternative zur Fusion. Denn Netzwerke und Kooperationen, wenn sie richtig eingesetzt werden, sind praktische Instrumente für den Mittelstand, sich an die Anforderungen der Globalisierung anzupassen (Becker et al. 2005, S. 4).

Sinkende Preise für Produkte und zunehmender globaler Wettbewerbsdruck zwingen KMU dazu, effizienter zu arbeiten. Zudem steigt die Nachfrage nach komplexen Problemlösungen. Um diesen Anforderungen zu begegnen, müssen kleine und mittelständische Unternehmen Netzwerke bilden und kooperieren. Darüber hinaus ist es für diese Unternehmen eine Möglichkeit, unternehmerische Chancen zu vergrößern und Risiken auf mehrere Akteure zu verteilen (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2003, S. 4), und bietet Unternehmen zudem die Möglichkeit, ihre Selbständigkeit und ihre Flexibilität zu behalten (Becker et al. 2005, S. 21).

In dem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass der Aufbau von mittelständischen Netzwerken Risiken mit sich bringt. Wird diesen aber ausreichend Aufmerksamkeit zugeschrieben, können Abwehrmaßnahmen überlegt und letztendlich die Potenziale des Geschäftsmodells besser genutzt werden (Bach et al. 2010, S. 67).

Welche Vorgehensweisen sich bei dem Aufbau von Netzwerken empfehlen, bildet den Schwerpunkt des nachfolgenden Abschnitts.

3 Best Practices für den Mittelstand zum erfolgreichen Aufbau von Netzwerken

Um die praktische Relevanz von Netzwerken im Allgemeinen sowie des Netzwerkaufbaus und der Netzwerkpflge, insbesondere für den Mittelstand, besser beurteilen zu können, haben die Autoren ein Interview mit dem Inhaber und Vorstandsvorsitzenden sowie dem Presseverantwortlichen eines mittelständischen Unternehmens, mit Sitz in Sachsen, geführt. Eine Darstellung der Ergebnisse dieses Interviews in Bezug auf ein konkretes Fallbeispiel aus der unternehmerischen Praxis dieses Mittelständlers wird im Folgenden vorgestellt.

An dieser Stelle sollen zunächst Erfolg versprechende Vorgehensweisen im Sinne von „Best Practices“ dargestellt werden. Diese stammen zum einen aus Erfahrungen

der Autoren und Herausgeber, zum anderen aber auch aus dem Wissen, welches die Interviewpartner mit den Verfassern dieses Kapitels geteilt haben.

Zu Beginn sei nochmals auf die bereits in Abschn. 2 erläuterte Bedeutsamkeit der Thematik für den Mittelstand hingewiesen. Somit lässt sich festhalten, dass das Netzwerken für ein Unternehmen des Mittelstandes von weit größerer Bedeutung ist als für ein Großunternehmen mit einer oftmals anderen Unternehmensstruktur und einem anderen finanziellen Hintergrund.

Bedingt durch ein knappes zur Verfügung stehendes Zeitkontingent müssen Netzwerke vor allem durch ihre Effizienz überzeugen. Dies liegt bei Weitem nicht nur an dem Netzwerk selbst, sondern auch, wie eingangs schon erwähnt, in der Persönlichkeit des Netzwerkenden. Es gilt sich zunächst klarzumachen, welches Ziel mit der in ein Netzwerktreffen investierten Zeit erreicht werden soll. Abgeleitet aus der Philosophie *Stärken stärken und Schwächen schwächen*, hat der interviewte Mittelständler seine ganz eigene Herangehensweise ausgebildet. Für ihn liegt ein Schwerpunkt des Netzwerkes darin, Stärken zu stärken, mit diesen andere Netzwerkpartner zu unterstützen und für die eigenen Schwächen Kooperationspartner zu finden, mit denen fehlendes Know-how ausgeglichen werden kann. Im Vorfeld bedeutet dies allerdings, Zeit dafür aufzuwenden, sich selbst und das Unternehmen, in dessen Namen Networking betrieben wird, dahingehend zu analysieren. Das heißt sich beispielsweise die Fragen zu stellen, welche Leistungspotenziale können auf unternehmerischer, aber auch privater Ebene angeboten werden, welche Kernkompetenzen sind vorhanden und über welche Kontakte verfügt der Netzwerkende. Die dabei identifizierten Stärken bilden somit das Wissen, welches anderen Netzwerkmitgliedern zur Verfügung gestellt und von diesen genutzt werden kann. Auf der anderen Seite finden sich die Schwächen des Unternehmens oder der netzwerkenden Person. Schwächen ergeben sich in vielen Fällen aufgrund von fehlendem Know-how, einem Mangel an Ressourcen oder einfach durch das Fehlen geeigneter Partner.

Natürlich sollten Netzwerktreffen nicht erst von Bedeutung sein, wenn Schwächen identifiziert wurden. Vielmehr sollten sie eine konstante Größe im Geschäftsbetrieb darstellen, um die Waage zwischen Geben und Nehmen zu halten und den Kontakt zu den Mitgliedern des Netzwerkes nicht zu verlieren. Welche Zeitintervalle zwischen den Treffen dabei den größten Erfolg bringen, lässt sich allerdings nicht pauschalisieren, sondern hängt auch von der Zahl der angebotenen Veranstaltungen und der Größe des Netzwerkes ab. Da aber für den Mittelstand mittlerweile zahlreiche, spezialisierte Netzwerke mit regelmäßigen Veranstaltungen existieren, sei an dieser Stelle empfohlen, zumindest vierteljährlich an Netzwerktreffen teilzunehmen. Auch auf die Frage nach der tagtäglich oder monatlich aufzuwendenden Zeit zum Aufbau und zur Pflege eines Netzwerkes lässt sich keine feste Zahl empfehlen. Zumal gerade bei Unternehmensverantwortlichen die Grenzen zwischen beruflichen und privaten Kontakten verschwimmen und so nicht eindeutig zwischen Arbeits- und Freizeit getrennt werden kann. Doch diese fehlende Abgrenzung ist kein Nachteil.

Für viele Unternehmensinhaber ist Netzwerken keine unangenehme Pflicht, sondern in den meisten Fällen ein willkommene Abwechslung zur operativen Tätigkeit im Un-

ternehmen. Denn es bietet sich die Chance, gerade bei Veranstaltungen von Verbänden, wie beispielsweise dem *Bundesverband mittelständische Wirtschaft* (BVMW) oder dem *Deutschen Mittelstands-Bund* (DMB), innerhalb kürzester Zeit auf begrenztem Raum Unternehmer anderer Branchen kennenzulernen, sich auszutauschen und im besten Falle langfristig von solchen Kontakten zu profitieren. So existieren zahlreiche regional als auch überregional organisierte Netzwerke, die meisten mit Schwerpunkten wie beispielsweise Mittelstand oder Existenzgründung. Diese Vielzahl birgt die Gefahr, in zu vielen Netzwerken aktiv zu sein. Entscheidend ist, die jeweiligen Netzwerke herauszufiltern, die aus der eigenen Perspektive den meisten Nutzen bringen, zugleich aber auch die Chance bieten, sich selbst aktiv einzubringen. Zu Beginn ist es sicherlich empfehlenswert, verschiedene Netzwerke und deren Veranstaltungen kennenzulernen. Dadurch lässt sich feststellen, welche Organisationen welche Schwerpunkte setzen, welche Kompetenzen die Mitglieder haben und von dem Umgang unter diesen überzeugen. Die dafür aufgewendete Zeit ist nutzbringend, denn ein gut gepflegtes Netzwerk kann den Erfolg der geplanten Unternehmensentwicklung entscheidend beeinflussen beziehungsweise das Erreichen bestimmter Ziele beschleunigen. Dies zeigt auch das nachfolgende Beispiel aus der Unternehmenspraxis des interviewten Mittelständlers.

Fallbeispiel: *Von der Filiale zum Partnershop: Franchise im Fahrrad Einzelhandel*

Als Fallbeispiel für ein optimales und effizientes Netzwerken wird nachfolgend die Expansionsstrategie eines sächsischen mittelständischen Unternehmens des Fahrrad Einzelhandels beschrieben. Seit 1997 ist dieser Fahrrad Einzelhändler mit verschiedenen Filialen in Ostdeutschland und im Ruhrgebiet vertreten. 2010 erfolgte die Umstellung der Unternehmensstruktur von Einzelhandelsfilialketten auf selbständige Franchisepartner, das erste Franchisesystem in der Fahrrad Einzelhandelsbranche. Aktuell existieren zehn Franchisepartner, welche insgesamt 23 Shops betreiben. Das Unternehmen zählt ca. 200 Mitarbeiter und will nun in ganz Deutschland mit diesem Franchisesystem expandieren. Dabei sollen auch neue Standorte erschlossen werden.

Um dieses Vorhaben erfolgreich umzusetzen, wurde zunächst eine Strategie bezüglich des Vorgehens entwickelt und darauffolgend ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt. Dadurch wurde erkannt, an welchen Stellen Bedarfe bestanden, das heißt, in welchen Bereichen Schwächen vorhanden waren und sich die Notwendigkeit von Kooperationspartnern ergab. Entsprechend der Bedarfe wurden passende Netzwerke und Netzwerkpartner gesucht, um mit diesen anschließend den beabsichtigten Nutzen zu erzielen. Dies gelang dem Unternehmen erfolgreich und so wurden neue Franchisepartner in Rostock, Berlin und Leipzig gefunden. Denn das Unternehmen hatte, ausgehend von einer Stärken-Schwächen-Analyse, erkannt, dass an den avisierten Standorten vor allem Bedarf bei der Suche nach passenden und gut erreichbaren Immobilien und Franchisenehmern bestand. Daraufhin wurden die für die bestehenden Probleme passenden und an den gewünschten Standorten vertretenen Netzwerke ausgewählt. Dazu gehörten unter anderem Veranstaltungen des Bundesverbandes Deutscher Mittelstand e. V. und des

Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft. Der Inhaber des Einzelhandelsunternehmens ist dabei aktiv auf die jeweiligen Netzwerke zugegangen. Er hat dem Netzwerk sein Know-how zur Verfügung gestellt und beispielsweise zu verschiedenen Themen referiert. Dadurch gelang es ihm, Kontakte zu Immobilienmaklern aufzubauen und durch das Netzwerk Franchisenehmer von seinem Geschäftsmodell zu überzeugen. Damit entstand für alle Beteiligten eine Win-win-Situation. Die Mitglieder der verschiedenen Netzwerke haben von den Erfahrungen des Unternehmers profitiert, im Gegenzug erhielt er für seine verschiedenen Bedarfe passende Lösungen.

Dieses Vorgehen hat der mittelständische Unternehmer an den oben genannten Standorten praktiziert und somit innerhalb einer vergleichsweise kurzen Zeit (5 Monate) und zu geringen Kosten vier neue Franchisenehmer mitsamt Finanzierung gewinnen und ihnen passende Immobilien für ihre Selbständigkeit anbieten können. Und dies, obwohl er seine Vertriebsstrukturen erst vor nicht allzu langer Zeit auf das Franchising-System umgestellt hatte.

Auch die Bedeutung der sozialen Netzwerke spielt in der Zeit des Internets eine entscheidende Rolle. Nie zuvor konnte innerhalb kürzester Zeit mit verschiedensten Anspruchsgruppen kommuniziert und Feedback eingeholt werden. Die Reaktionszeiten haben sich signifikant verkürzt und erlauben beiden Seiten, ihre Meinungen mit einer breiten Öffentlichkeit zu teilen. Kritik, die an einem Unternehmen geübt wird, kann sofort kommentiert und gegebenenfalls richtiggestellt werden. Dazu bedarf es allerdings eines Verantwortlichen im Unternehmen, dem für genau diesen Zweck auch ein entsprechendes Zeitbudget zur Verfügung gestellt wird. Aus der Erfahrung des Interviewpartners ergibt sich hier ein Richtwert von etwa zwei Stunden pro Arbeitstag, wobei dieser aber auch von der Anzahl der verwendeten Plattformen und den eigenen Aktivitäten auf diesen Kanälen abhängig ist. Hierbei lassen sich verschiedenste Schwerpunkte setzen.

In den meisten Fällen dient der Auftritt auf sozialen Netzwerken oder Bewertungsplattformen dem Zweck der Kundenbindung. Darüber hinaus bietet sich der Auftritt auf sozialen Netzwerken aber auch für die Personalgewinnung und die Positionierung als Arbeitgeber an. Auch für die Vernetzung zwischen Unternehmen, seien es Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber, können spezielle Netzwerke eingesetzt werden. Diese ermöglichen es, ähnlich wie Netzwerktreffen, Fachwissen auszutauschen und Partner zur Umsetzung der eigenen Strategie zu gewinnen. Generell bietet es sich an, eine Verbindung zwischen online und offline stattfindender Kommunikation zu schaffen. So kann mit wenig Aufwand ein offline stattfindendes Event, wie beispielsweise einen Tag der offenen Tür, Produktvorstellungen oder Messeauftritte, auch online beworben werden. Somit kann die Zahl der erreichten Zielgruppenmitglieder kostengünstig erhöht werden.

An dieser Stelle sei auch auf die in Abschn. 4 beschriebene Implementierung von Instrumenten zur Vernetzung für KMU und das dargestellte Vorgehen am Beispiel des Instruments Community verwiesen. Um erfolgreich auf den angebotenen Plattformen zu agieren, bietet es sich an, die passenden Netzwerke und Instrumente auszuwählen und diese entsprechend der Devise „weniger ist mehr“ konsequent zu pflegen. Hierfür bietet es

sich an, eine Strategie festzulegen, welche Themen in welcher Weise kommuniziert werden sollen.

Bei der Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen, aber auch bei der Kommunikation in sozialen Netzwerken, steht das Schaffen von Vertrauen im Vordergrund. Sicher kostet die Preisgabe des eigenen Know-hows Überwindung, allerdings setzt dies auch wieder neue Anreize und steigert den Wettbewerb. Denn, um den interviewten Unternehmensinhaber zu zitieren, „der Schnelle frisst heutzutage den Langsamen, nicht mehr die Großen die Kleinen“. Zudem ist es unumgänglich, die Struktur des Netzwerkes zu verstehen, das heißt, zu wissen wer die wichtigsten Akteure des Netzwerkes (vergleichbar mit Hubs eines technischen Netzwerkes) sind und wer qualifizierte Kontakte vermitteln kann. Dies ist dann nützlich, wenn schnell passende Partner und Lösungen gefunden werden müssen. Im Endeffekt gilt es, wie bereits in Abschn. 1 erwähnt, Verbindungen zu anderen Akteuren herzustellen und so Austauschbeziehungen zu schaffen. Um ein langfristig Erfolg bringendes Netzwerk aufzubauen, müssen sich aus der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren Vorteile für alle Beteiligten ergeben.

Scheuen sollten sich Unternehmer auch davor nicht, in Kooperation mit Hochschulen zu treten. Sei es zum Beispiel durch die Einstellung eines Studierenden beziehungsweise Absolventen oder eine Dozententätigkeit. Profitieren können dadurch beide Seiten. Für das Unternehmen ergeben sich die Vorteile daraus, aus der Forschung der Hochschulen neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die Hochschulen ziehen ihren Nutzen wiederum aus dem praktischen Wissen der Unternehmer und verstärken dadurch den Bezug zu den Problemen, mit welchen Unternehmen aktuell konfrontiert sind und für welche nach Lösungen gesucht wird. Somit ergibt sich eine Win-win-Situation, welche den Erfolg von Netzwerken ausmacht.

Nach dieser überblicksmäßigen Darstellung der Aspekte, die zum Aufbau eines gewinnbringenden Netzwerkes beitragen können, folgt im nächsten Abschnitt eine Beschreibung zur Herangehensweise, um Instrumente zur Vernetzung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu implementieren.

4 Implementierung von Instrumenten zur Vernetzung für KMU

Bevor im Rahmen dieses Kapitels umrissen wird, welche Instrumente wie in die Prozesse und Strukturen von KMU zum Aufbau von Netzwerken eingebunden werden können, soll hier ein systematischer Ansatz dargestellt werden, bei dem klassische und neue Online-Tools vorgestellt und verortet werden (s. Tab. 2.1). Die nachfolgende Matrix verzeichnet Instrumente, Marketing- beziehungsweise Kommunikationsziele und verknüpft mögliche Reichweiten beziehungsweise Öffentlichkeiten.

In den letzten Jahren haben das Internet im Allgemeinen und die sozialen Medien im Speziellen an Bedeutung zugenommen. Dieses hat wesentliche Auswirkungen auf die

Managementkompetenzen im Mittelstand
Grundlegendes Wissen und Instrumente zur
praktischen Umsetzung

Haubold, A.-K.; Gonschorek, T.; Gestring, I.; Sonntag, R.;
von der Weth, R. (Hrsg.)

2014, IX, 173 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03447-4