

**INTERVIEW**

**Der Wert von Netzwerken – nachgehakt bei Andrea Rohrberg**

Andrea Rohrberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der synexa consult Essen und leitet das Büro in Berlin-Brandenburg. Sie begleitet unter anderem Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse bei Innovationsprozessen. Das Management der Zusammenarbeit unterschiedlicher (Netzwerk)Partner steht dabei im Zentrum ihrer Beratungstätigkeit.



**?** Viele Tüftler, Erfinderinnen und Ideenmacher arbeiten für sich. Worin liegt aber der Wert von Netzwerken für den Einzelnen?

**“** Der Wert von Netzwerken zeigt sich für Ideenmacher in vielerlei Hinsicht. Eigentlich könnte man fast provokant sagen: „Ohne Netzwerk – vergesst es!“ Erstens sind in einem Netzwerk unterschiedliche Kompetenzen verteilt. Diese unterschiedlichen Kompetenzen braucht man ganz besonders zu Beginn der Entwicklung eines Geschäftskonzepts, ohne dass man diese erst mühsam im eigenen Unternehmen aufbauen muss. So kann man heute viele Unternehmungen praktisch mit einem Computer vom Schreibtisch aus starten. Zweitens ist man in einem Netzwerk zu Beginn

einer Ideenentwicklung gezwungen immer wieder zu erklären, was man vorhat. Das schärft den Blick auf das eigene Vorhaben, ist quasi eine erste „Markterkundung“. Außerdem verhindert dieser Effekt, dass man zu lange mit dem eigenen Tunnelblick unterwegs ist. Ich habe bisher kaum Gründerinnen kennengelernt, die genau mit der Idee an den Markt sind, mit der sie auch gestartet sind.

**?** In Netzwerken zu arbeiten heißt auch immer Kompromisse zu schließen – bei Timing, Ideenumsetzung etc. Wie geht man damit konstruktiv um?

**“** Anstatt „Kompromisse schließen“ würde ich es eher „Kommunikation im Griff haben und Verhandlung anstoßen“ nennen. Das heißt, dass man als Ideenmacherin in einem Netzwerk in der Rolle ist, die jeweiligen Ziele sehr genau zu definieren und mit den jeweiligen Netzwerkpartnern in Verhandlung zu treten, welchen Nutzen sie sich persönlich von der Zusammenarbeit versprechen und ob die genannten Ziele für sie akzeptabel sind, beispielsweise ein bestimmter Abgabezeitraum. Und man sollte im Blick haben, wo jeweils die Grenzen der Partner liegen. Wenn die Zusammenarbeit dann anläuft, muss man die Umsetzung eher kleinschrittig verfolgen und mit den je-

weiligen Partnerinnen gut in Kontakt zu bleiben. Genau genommen ist so eine Arbeit im Netzwerk ein Ansammeln vieler kleiner (informeller) Verträge, die die Zusammenarbeit regeln.

**?** Netzwerke können träge machen: Nicht alles kann im Netzwerk sofort umgesetzt werden wie im eigenen Unternehmen, wo man direkte face-to-face-Kommunikation führt. Gibt es diese Trägheit wirklich – und wie nutzt man die Mechanismen in Netzwerken für sich?

**“** In einem Netzwerk muss man mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft halten. Während man beispielsweise noch auf die Zuarbeit eines Partners wartet, muss man mit dem nächsten schon den Startpunkt für sein Arbeitspaket aushandeln. Wenn man das Eine nach dem Anderen macht, hat man unter Umständen lange Wartezeiten. Ein Netzwerk bietet auch den Vorteil, dass man häufig Zugriff auf mehrere ähnliche Kompetenzen hat. So kann man im Zweifel auf jemand anderen zurückgreifen, wenn ein Partner ausfällt oder momentan ausgelastet ist. Da ist gutes Projektmanagement gefragt. Man muss aber auch klar sagen, dass die Beziehungen zu Netzwerkpartnern aufgebaut werden müssen und das braucht Energie. Bei der ersten Zusam-

menarbeit werden bewusst oder unbewusst gemeinsame Standards der Zusammenarbeit ausgehandelt und erprobt. Man bekommt eine tragfähige Basis, auf der auch Konflikte ausgetragen werden können. Kleinere Arbeitspakete eignen sich dazu gut für den Anfang. Wenn die Vorstellungen zu weit auseinanderliegen, trennt man sich lieber wieder.

**?** Wann ist der Zeitpunkt gekommen, wo ein Netzwerk-Unternehmen nicht mehr ausreicht und man selbst mehr unternehmerische Verantwortung übernehmen muss?

**“** Es gibt ein betriebswirtschaftliches Gesetz, das besagt, dass ein Unternehmen so lange einen Arbeitsschritt bei sich behält, so lange dies weniger Reibungsverluste mit sich bringt, als wenn es diesen Arbeits-

schritt außerhalb des Unternehmens einkaufen würde. Reibungsverluste entstehen unter anderem durch erhöhte Kommunikation und Koordination. Anders herum gilt das Gesetz genau so. Wenn es also für mich mit weniger Reibung verbunden ist, diese Kompetenz im eigenen Unternehmen aufzubauen, dann sollte man das tun. Das betrifft bei jungen Unternehmen häufig Elemente der Kerntätigkeit, also etwas, was man routinemäßig „abarbeiten muss“.

Eines sollte man aber nicht vergessen: Viele Arbeitsschritte brauchen heute eine große Spezialisierung, beispielsweise im Programmierbereich. Es ist sehr teuer, diese Spezialisierung aufzubauen, zu halten und dann auch wirtschaftlich auszulasten. Das kann meist besser von einem Netzwerkpartner geleistet werden, der sich genau auf diese Tätigkeit spezialisiert.