

## **„Netzwerke – Gedanken aus wirtschaftswissenschaftlicher, gesellschaftlicher und ethischer Perspektive“**

Sehr geehrte Anwesende, liebe Gemeinde,

als Herr Kollege Sedlmeier mich zur Weihnachtszeit ansprach, einen Beitrag zu einem Hochschulgottesdienst mit dem Rahmenthema „Netzwerke“ zu halten, freute ich mich sehr. Einerseits beschäftige ich mich als Inhaber eines Lehrstuhls mit dem Titel „Supply Chain Management“, den man im Deutschen etwa mit „Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken“ übersetzen könnte, wissenschaftlich schon lange mit der Gestaltung von Netzwerken. Andererseits durfte ich unsere Präsidentin in meiner Zeit als Vizepräsident bei der Umsetzung ihrer Vision von der „Netzwerkuniversität“ unterstützen.

Lassen Sie mich vor diesem Hintergrund einige Reflexionen zur Bedeutung von Netzwerken im Wirtschaftsleben anstellen. Unter Wirtschaften versteht man allgemein eine möglichst effiziente Herstellung von Gütern zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Effizient heißt dabei unter möglichst geringem Einsatz von Ressourcen. Die angesprochenen Bedürfnisse kann man dabei in Analogie zu Abraham Maslow kategorisieren. Maslow unterschied grob in Grundbedürfnisse (wie Essen und Trinken), Sicherheitsbedürfnisse (u. a. repräsentiert durch die Verfügbarkeit einer Wohnung), soziale Bedürfnisse (die Wertschätzung Anderer, Gruppenzugehörigkeit und Kommunikation) und letztlich der Transzendenz, der Selbstverwirklichung. Vor diesem Hintergrund ist Wirtschaften als Bereitstellung etwa von Nahrung, Wohnraum, Telekommunikation bis hin zu Internetplattformen für soziale Netzwerke zu verstehen. Früh hat der Mensch erkannt, dass die Arbeitsteilung ein enormes Effizienzpotential in sich birgt; so kann ein Netzwerk aus spezialisierten Arbeitern an einem Tag Tausende von Stecknadeln herstellen; jeder Mensch für sich alleine würde nur wenige Stecknadeln produzieren können. So führt die Notwendigkeit, effizient Bedürfnisse zu befriedigen, unmittelbar zur Entstehung von Netzwerken.

Zunächst waren diese Netzwerke regional begrenzt. Schnell entwickelten sich aber Bedürfnisse, die in regionalen Netzwerken nicht mehr bedient werden konnten. Ist der bohrende Hunger mit Brot und Wasser gestillt, steigt die Sehnsucht nach anderen Genüssen: Fleisch, fremde Früchte, exotische Gewürze. Denken Sie nur an Safran, einst das teuerste Gut überhaupt. Oder Pfeffer, dessen Körner einzeln verkauft wurden.

Dabei gibt es Gewürze nicht überall auf der Welt. Große Handelsdynastien mussten Gebirge und Ozeane überqueren, um mit Karawanen und Schiffen Waren für den heimischen Markt zu erwerben. Entlang dieser Handelsrouten waren sichere Häfen und verlässliche Rastplätze essentiell, auch über große Entfernungen hinweg. Ein gutes Netzwerk, das auf Vertrauen und Information basiert, galt als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Der immense Erfolg von Jakob Fugger war sicherlich auch seinen guten Verbindungen in andere Länder geschuldet, die er – unter anderem – auch durch kluge Eheschließungen auszubauen wusste. Damals galt das Handelshaus Fugger als mächtigste Familie in Europa, weitaus mächtiger noch als heutige Großkonzerne. Historische Netzwerke basierten oft auf familiären Beziehungen, aber auch die Zugehörigkeit zu „loseren“ sozialen Konstrukten wie einer Kaufmannsdynastie oder einer Glaubensgemeinschaft.

In der heutigen Zeit, in der moderne Verkehrsinfrastruktur, mobile Telekommunikation und Internet Entfernungen zu Momenten verschmelzen lassen, ergeben sich durch die logische Konsequenz der Globalisierung weltumspannende Supply Chains. Wörtlich übersetzt bedeutet Supply Chain *Lieferkette*. An dieser *Lieferkette* reihen sich Unternehmen auf wie Knoten an einer Schnur. Einer dieser Knoten kann beispielsweise ein Hersteller von „Aluminium“, „Tantal“, oder „Niob“, lokalisiert in Australien, Brasilien oder Guinea sein; Tantal könnte aber auch aus einem Konfliktgebiet im Kongo kommen. Das Aluminium könnte aufgrund geringer Energiekosten in Island verhüttet werden. Das isländische Hüttenwerk hat vielleicht einen Liefervertrag zu einem Unternehmen, das Kondensatoren herstellt, dieses wiederum zu einer Elektronikfirma, die Platinen für Laptops produziert. Die Elektronikfirma wiederum mag ihre Waren an einen großen PC-Fabrikanten liefern, der die neusten Computer fertigt.

Sie merken, dass dies stark vereinfacht dargestellt ist. Nehmen wir das Beispiel Hewlett Packard, den zweitgrößten Hersteller von Computern weltweit. HP hat 6 Hauptsitze auf 3 Kontinenten, 50 Einrichtungen zur Produktentwicklung in 16 Ländern und mehr als 300.000 Mitarbeiter weltweit. Allein die letzte Stufe der Supply Chain beinhaltet 1.000 Lieferanten, die Produkte und Komponenten bereitstellen. Diese 1.000 Lieferanten haben wiederum hunderte Zulieferer, die wiederum Komponenten und Rohstoffe von Händlern, Raffinerien oder Bergwerken beziehen. Je nach Produkt gibt es also dutzende bis tausende solcher Knoten auf einer Supply Chain.

Zudem gelten die Verträge nicht nur in eine Richtung. Und die Knoten reihen sich auch nicht nur an einer Kette *hintereinander*, sondern sind auch oft untereinander verbunden. Denn auch der große PC-Fabrikant benötigt schließlich die Schrauben

eines der ersten „Knoten“. Somit gleicht die ganze Supply „Chain“ dann doch eher einem Netzwerk. Einem funktionalen, stark verflochtenen, reglementierten Netzwerk mit dem Zweck, am Schluss ein Produkt herzustellen. Neben diesen scheinbar wohldefinierten und auf Längerfristigkeit ausgelegten Netzwerken gibt es zunehmend auch projektbezogene Netzwerke, sogenannte „virtuelle Netzwerke“, in denen sich die Partner zur Erfüllung zeitlich begrenzter Aufgaben einfinden. Beispiele sind Bauvorhaben oder Netzwerke aus selbständigen Freelancern. All den Netzwerken ist jedoch eines gemeinsam: Sie sind nur effizient, wenn sich alle Partner fair verhalten, Opportunismus keine Rolle spielt, die gleichen Qualitätsstandards gelten.

Ein Schlüssel zum Erfolg von Netzwerken ist – egal welcher Art sie sein mögen – das Vorhandensein eines gemeinsamen Wertesystems. Netzwerke funktionieren, wenn jedem Knoten bewusst ist, dass er ein Teil dieses Wertesystems und dieses Netzwerks ist. Auch dafür gibt es Beispiele aus der Wirtschaft – denken Sie das Wegfallen von Qualitätsprüfungen als Folge der Verpflichtung zu einheitlichen Qualitätsstandards. Andere Beispiele betreffen gemeinsame Umwelt- und Sozialstandards. Für die Knoten bedeutet dies, Teil einer Unternehmens- oder Netzwerkkultur zu sein. Ein *Corporate Aim* zu haben, welches das Netzwerk definiert. Ein Unternehmens-, Herkunfts- oder Regionallogo führen zu dürfen, das die Zugehörigkeit zeigt. In anderen Netzwerken gibt es Vergleichbares, wie etwa den Handgriff der Freimaurer. Oder das Kreuz bzw. das Glaubensbekenntnis der Christen.

Netzwerke sind selten abgeschlossen, sie erfordern auch Arbeit und Pflege. In der einfachsten Form dadurch, dass die Knoten ab und zu erinnert werden, dass sie ein Teil des Netzwerkes sind. In Unternehmen spielt hier die Unternehmenskultur eine große Rolle, für die Kollegen der Betriebsausflug und für Manager das Survivaltraining im Hochseilgarten. Diese Notwendigkeit ist aber keineswegs eine neue oder wirtschaftliche Erfindung, auch in der Bibel finden sich Hinweise auf die Netzwerkpfege. So verfasste der Apostel Paulus am Ende seiner Briefe (teilweise sehr umfangreiche) Grußformeln und Überbringungsbiten an Bekannte, oft überbrachte der Schreiber auf diesem Weg auch noch eigene Grüße.

Ein Netzwerk kann also auch Zielvorstellungen und Werte transportieren und diese an die Knoten weitergeben. Dabei ist es nicht ausschlaggebend, ob diese Knoten am Ende Institutionen sind, Unternehmen – oder soziale Wesen, also Menschen. Werden grundlegende Prinzipien beachtet, kann ein solches Netzwerk Menschen verorten und auffangen.

Und immer mehr scheinen Netzwerke gerade diese Auffang-Funktion (Sie erinnern sich an die sozialen Bedürfnisse des Menschen nach Maslow) zu erfüllen –

Facebook und Co. geben den Nutzern einen Platz. Allerdings stellen die „sozialen Netzwerke“ mit ihren „Virtuellen Freunden“ auch eine Gefahr dar.

Schon der Begriff „virtueller Freund“ fragt nach dessen „Wert“. Diese Diskussion ist nicht neu. So beschreibt Seneca bereits vor 2000 Jahren in seinem Brief über das Ideal der Freundschaft an Lucilius ein ähnliches Phänomen. In dem er davor warnt, einen Fremden, dessen Vertrauenswürdigkeit man noch nicht geprüft habe, als „Freund“ zu bezeichnen. Auf der anderen Seite mahnt er an, einem wahren Freund alle Sorgen und Gedanken anzuvertrauen.

So sagt er: *Ceterum alii ea, quae tantum amicis veris committenda sunt, omnibus, quibus occurrent narrant. Alii rursus etiam carissimorum conscientiam timent; qui ne sibi quidem crederent, etsi possent. Utrumque vitium est, et omnibus credere et nulli.*

Es gibt zwei Arten von Menschen, die einen, die das, was man nur wahren Freunden anvertrauen sollte, allen erzählen, denen sie begegnen. Die anderen, die auch die Mitwisserschaft der Treuesten fürchten und nicht einmal sich selbst vertrauen würden, wenn dies möglich wäre. Beides ist ein großer Fehler: allen zu vertrauen und keinem.

Erst eine Prüfung kann also zeigen, wer ein wirklicher Freund ist. Diese Prüfung fehlt bei digitalen Netzen, und der Begriff „Freund“ wird neu definiert. Nicht selten führt diese Fülle von Freunden letztendlich zu einer neuen Einsamkeit. Dazu trägt auch die Zweckentfremdung des Netzwerks bei, das als Werbeträger und Datensammler fungiert.

Ein solches Netz transportiert nur noch scheinbar Werte und erfüllt auch nur scheinbar den ursprünglichen Zweck – die Befriedigung sozialer Bedürfnisse wie Kommunikation und Gruppenzugehörigkeit. In dieser losen Form des Netzwerks fehlen Verhaltensregeln. Es zeigt sich, dass kein Netz von alleine funktioniert und dass Werte auch sinnentleert sein können. Ein Netzwerk benötigt aber sinnerfüllte Werte.

Institutionen können diese Werte vorgeben und bewahren. Institutionen als „beständige“ Knoten, Institutionen wie die Kirchen oder der Staat, die die Schnelllebigkeit der sozialen Netzwerke überdauern und Orientierungspunkte geben. Sie können Ethik und Werte transportieren, die für Netzwerke aller Art gelten. Und dabei geht es nicht nur um den Grundstock der christlichen Sozialprinzipien, die allen Handlungen zugrunde liegen sollten: Personalität, Solidarität und Subsidiarität, sondern auch – und vielleicht vor allem – um Werte wie Vertrauen.

Unsere Welt ist ein Gespinnst von Netzwerken.

Netzwerken, die Bedürfnisse befriedigen.

Netzwerke, die Produkte herstellen, um Bedürfnisse zu befriedigen.

Netzwerke, die Werte transportieren.

Netzwerke, die einen Platz geben –

und auch Netzwerke, die uns auffangen können.

Die Knoten brauchen die Vernetzung.

Allerdings – und das gerät oft ins Hintertreffen – braucht das Netzwerk auch den einzelnen Knoten und wird von ihm geprägt. Es liegt an uns, *wie wir unsere Netzwerke prägen wollen.*