

# Die Macht der Dreiecke

Zum Businesslunch treffen wir Harald Katzmaier, Gründer, Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter von FAS Research in Wien und New York. Er analysiert Netzwerke mit wissenschaftlichen Methoden. Von Unternehmern fordert er einen Paradigmenwechsel in der Art, wie sie ihre Beziehungen organisieren.

## HINTERGRUND

### Disziplin mit österreichischen Wurzeln

Die Soziale Netzwerkanalyse ist eine wissenschaftliche Disziplin mit einer über 100-jährigen akademischen Forschungstradition. Die Ursprünge gehen auf die Arbeiten des in Wien aufgewachsenen Jakob Levy Moreno und seine Arbeiten über Soziometrie zurück. Neueste Erkenntnisse über Netzwerke kommen auch aus der Biologie und Physik. Die Rechenleistung moderner Computer hat der Disziplin einen zusätzlichen Schub verliehen. War bis in die 80er Jahre die Kapazität von Rechnern, Netzwerke zu analysieren, auf 50 Player beschränkt, können heute auf einem handelsüblichen Rechner Netzwerkanalysen mit Millionen Knoten erstellt werden.

Bei FAS Research (FAS steht für Forschungsgesellschaft für angewandte Strukturanalyse) ist man der Überzeugung, dass es sich bei der Netzwerkforschung um die entscheidende Metadisziplin des 21. Jahrhunderts handelt. Internet, Ökonomien, Soziologie, Anthropologie, Biologie und Physik forschen in diesem Bereich. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Lücke zwischen Grundlagenforschung und der marktwirtschaftlichen Anwendung zu schließen.

FAS-Research  
Müllnergasse 3/1  
1090 Wien  
T (01) 319 26 55-0  
E office@fas.at  
www.fas.at

### Wie wichtig ist ein Business-Lunch für erfolgreiches Netzwerken?

Der Business-Lunch ist unendlich wichtig. Es ist eine freie Zeit, die man gemeinsam verbringt. Das Essen ist etwas hochgradig Symbolisches und verbindet stark. Ohne persönliches Gespräch geht nämlich auch in unserer Zeit gar nichts.

### Wie definieren Sie Networking?

Es handelt sich dabei um die gemeinsame Suche nach einer Win-Win-Konstellation, die am Ende zur Generierung von Projekten führt. Dafür muss man sich kennen und herausfinden, ob es eine Konstellation gibt, die wechselseitigen Nutzen erzeugt.

### Wie stellt man das an?

Vertrauen ist die Basis. Ich muss zuerst ein Minimum an Vertrauen aufbauen, um am Ende ein Projekt zu generieren. Es gibt eine Faustregel, die besagt, dass erst ab dem dritten Treffen eine Beziehung institutionalisiert wird. Zuerst lernt man sich kennen, beim zweiten Mal überprüft man, ob wirklich was dahinter ist, und beim dritten Mal institutionalisiert sich die Beziehung.

### Was halten Sie von Social Networking im Internet?



Plattformen wie Xing, StudiVZ oder Linked-In sind hoffnungslos überschätzt, was ihren Stellenwert im wirklichen Business anbelangt. Die ganzen Beziehungen aus dem Web 2.0 müssen ja in der Offline-Welt verankert werden, sonst kommt man über einen gewissen Punkt nicht hinaus.

Die großen Deals werden ja nicht über diese Plattformen abgewickelt. Es ergibt sich weder eine Win-Win-Situation, noch eine Win-Lose-Konstellation, wenn ich jemanden in meinen Xing Account einlade.

### Wie funktioniert Netzwerkanalyse?

Es ist ähnlich wie im Fußball: Wenn ich Business Development oder Key-Account-Management betreibe, möchte ich mit Schlüsselspielern in Kontakt kommen und die Dauer bis zum Abschluss des Geschäftes möglichst kurz halten. Dazu benötige ich eine Landkarte, die mir zeigt, dass ich mich in der richtigen Umgebung



bewege. Wir erstellen diese Landkarten. Wir zeigen, wo die Schlüsselspieler und wo die zentralen Knotenpunkte in den Märkten sind, und um welche Personen und Institutionen es sich dabei handelt. Wir sehen uns die vorhandenen Kontakte an und wohin diese führen, denn jeder Kontakt ist ein Portal zu anderen Kontakten und Ressourcen. Es geht letztendlich darum zu zeigen: Wo willst du hin? Wo ist das Ziel? Wer hilft dir dabei, dein Ziel zu erreichen und wie bauen wir zu denen Kontakt auf?

#### **Ist das eine Art Unternehmensberatung auf wissenschaftlicher Basis?**

Wir messen, wer wichtig ist. Dahinter steckt eine Menge Mathematik, Informatik und moderne Sozialwissenschaften. Wir untersuchen, wie Leute miteinander vernetzt und verbunden sind, wer zu wem passt und wer das Spiel macht. Das kann man mit wissenschaftlichen Methoden herausfinden.

#### **Wie viele „Aha“- und „No-Na-Erlebnisse“ kommen da am Ende raus?**

Es gibt eigentlich immer beides. Das zeigt uns auch, dass wir am richtigen Weg sind. Die meisten Kunden kennen ja ihren Markt sehr gut. Dennoch übersehen sie viele Dinge. Die Märkte sind dynamisch. Die Peripherie von heute, ist oft das Zentrum von morgen.

Es ist zum Beispiel ein ganz wichtiger Teil unserer Arbeit herauszufinden, wer die wichtigen Player von morgen sind. An die Etablierten kommt man ja viel schlechter heran und die stecken bereits in vielen Verpflichtungsbeziehungen. Unsere Algorithmen liefern sehr gute Daten über jene, die sich um das Zentrum herum befinden.

#### **Was machen Sie mit dem Ergebnis?**

Es geht darum zu verstehen, wer welche Rolle in einem Netzwerk spielt. Interessant sind die, die in einem bestimmten Bereich dominant sind, sogenannte Platz-

hirsche. Dann gibt es die Brooker, die Welten und Branchen miteinander verbinden. Darauf setzen wir das Beziehungsmanagement auf, beginnend mit der Frage: Wo benötige ich persönliche Beziehungen? Wo genügt mir aufgrund der Netzwerkwirkung ein Direktmarketing? Wir haben Tools entwickelt, mit denen unsere Kunden ihre Netzwerkstrategie und ihren Netzwerkaufbau systematisch verbessern können. Sie können selber sofort sehen, wen man zusammenbringen muss und wo man das Netzwerk mit Dreiecken stabilisieren muss.

#### **Welche Rolle spielen Dreiecke?**

Es sind immer die Dreiecksbeziehungen, die entscheidend für die Stärke und die Tragfähigkeit von Beziehungen sind. Die Kraft einer Beziehung hängt davon ab, wie viele gemeinsame Freunde und Feinde man hat. Auch der Vertrauensaufbau funktioniert so. Man glaubt ja immer, Vertrauen hätte etwas damit zu tun, dass sich zwei Leute untereinander etwas ausmachen. Dabei heißt Vertrauen immer, dass man gemeinsame Dritte hat.

Wir können zeigen, dass bei Geschäften die Abschlusswahrscheinlichkeit steigt, wenn ich die Beziehung in Dreiecke einbaue.

#### **Wie mache ich das in der Praxis?**

Leute zusammenbringen, beim Mailverkehr in Kopie setzen, kein Mittagessen damit verschwenden, dass man sich nur unter vier Augen trifft. Die Macht der Dreiecke sollte niemand unterschätzen.

Ganz wichtig ist auch, dass ein Flow entsteht. Es muss sich etwas austauschen. Wenn ich nichts zum geben habe oder nichts geben will, kommt nichts zurück. Es muss irgendwas ins Rennen geworfen werden.



## „Vor allem kleinere Unternehmen denken noch zu sehr Old-School“

### Gegensätze ziehen sich an?

Wenn sich Netzwerke bilden, wird oft der Fehler gemacht, dass sich Gleich und Gleich gesellt. Je ähnlicher wir uns jedoch sind, umso unwahrscheinlicher wird, dass der eine etwas hat, was der andere braucht. Win-Win gibt es nur in Netzwerken, die über eine gewisse Unterschiedlichkeit verfügen. Ein Banker, ein Wissenschaftler, ein Künstler, das schafft Flow. Nur Künstler, nur Banker, das geht nicht gut.

### Was können KMU von dieser Methode lernen?

Gerade kleinere Unternehmen denken oftmals zu sehr „Old-School“: Die Leute auseinanderhalten und immer nur im Vieraugengespräch was ausmauscheln. Dabei ist auch hier das Wichtigste, Dreiecksbeziehungen zu Kunden aufzubauen. Der Weg zum neuen Kunden führt über in Dreiecke eingebettete Beziehungen. Die ganze Weiterempfehlungslogik funktioniert in Dreiecken. Die Macht des Testimonials darf man nicht unterschätzen, denn Business wird über sie generiert.

### Wie sieht das praktisch aus? Muss ich zum Golf Spielen immer jemand Dritten mitbringen?

Ja, auch zum Essen. In den USA ist das total unkompliziert. Ich sage, „du, ich stell dir jemanden vor. Ihr habt möglicherweise eine Basis für ein Projekt.“ Ich lade natürlich jemanden ein, den ich schon kenne, das heißt ein Vertrauen ist schon

da. In den USA ist es auch viel mehr verbreitet, jemanden beim E-Mail in Kopie zu setzen.

Die Rolle des Dritten kann übrigens auch ein Geheimnis oder ein Erlebnis sein. Geheimnisse erzeugen extrem starke Bindungen. Deswegen gehen Leute in der Businesswelt gemeinsam ins Bordell. Das ist nicht meine Empfehlung an Kunden (lacht). Aber gemeinsame Erlebnisse verbinden, das muss nicht unbedingt schmutzig sein.

### Was macht klassische PR falsch?

Die gesamte klassische PR funktioniert immer noch nach dem Sender und Empfänger-Prinzip. Jetzt kommen wir und sagen: Wir müssen dieses Konzept von der Zweier- auf die Dreiecksebene ändern. Das ist ein kleiner Schalter, den man umlegen muss. Man kann das aber machen und die Wirkung ist enorm.

### Viele dieser Dinge sind doch ganz normal? Warum braucht man dazu eine Wissenschaft?

Das, was wir machen, hat ganz tief-sitzende soziale Wurzeln. Es gibt erfolgreiche Leute, die das instinktiv machen, aus tiefstem inneren Gespür heraus. Wir

liefern eine wissenschaftliche Grundlage und machen die Sache planbar und implementierbar. Nicht jeder ist ein Genie. Nicht jeder hat das Glück, das Networking von einem guten Mentor gelernt zu haben, oder in einer gut vernetzten Familie aufgewachsen zu sein.

Ich sehe aber einen sehr großen Bedarf, diese Technik anzuwenden, gerade wenn es um Lobbying geht. Die Lobbyisten werden immer sagen: Der ist wichtig, mit dem musst du reden. Wir sagen, man kann das objektivieren und man kann Strategien ableiten, die zu Leuten führen, die oft nicht in der ersten Reihe sind, aber die die Einflüsterer der ersten Reihe sind und viel leichter zu beeinflussen sind als die erste Reihe.



Ob Fußball oder Business: Die Netzwerkanalyse sucht den Schlüsselspieler, über den die meisten Bälle laufen.

## DIE BUSINESSLUNCH-LOCATION

### Urlaub im Servitenviertel

Die Pizzeria Mar liegt direkt neben den Büroräumlichkeiten von FAS Research und ist für Harald Katzmair und sein Team erste Anlaufstelle für Geschäftsessen. Das Lokal und seine Karte sind bei Weitem kreativer als sein Name. Davon zeugt auch die geschmackvolle Einrichtung und so manches optische Detail. Wir haben es allerdings vorgezogen, unter den Alleebäumen der Müllnergasse im Schanigarten Platz zu nehmen. Warmer Südwind und der Charme des Servitenviertels lassen Urlaubsstimmung aufkommen. Im Mar wird authentisch Italienisch gekocht. Das Angebot reicht von saisonalen Genüssen wie gegrilltem Spargel bis zu den Klassikern der italienischen Küche und natürlich Pizza. Besonders reichhaltig ist das Angebot an frischem Fisch und Meerestieren. Zu den köstlichen Desserts serviert man einen Espresso wie er sein soll: Ein dicker Tropfen Essenz. Für exklusive Besprechungen und Firmenfeiern verfügt das Lokal auch über ein Extrazimmer.

Pizzeria Mar  
Müllnergasse 5  
1090 Wien  
T (01) 319 59 72

