

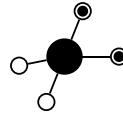
## Erfolgskriterien für Netzwerke

Dies ist eine ähnlich komplexe Fragestellung, wie die nach den Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Und doch hat sich herausgestellt, dass die im folgenden aufgezählten Kriterien häufig einen besonderen Einfluss auf Erfolg/Nichterfolg von Netzwerken haben.

- Von allen getragene Ziele  
es braucht kongruente, offen, klar verständigte, eindeutige Ziele - keine „hidden agendas“; keine Scheu ökonomische Ziele zu verhandeln; Keine Netze ohne Zwecke!
- Wechselseitige Nutzenstiftung (Reziprozität) – cui bono  
Der wechselseitige Nutzen von den jeweiligen Partnern muss als vorhanden erlebt werden. Das erfordert Überzeugungsarbeit, insbesondere das Bemühen um die bzw. das Kennen der wechselseitigen Bedürfnisse und Nutzenkriterien des Partners.  
Die Teilnahme an verschiedenen Netzwerken ist begrenzt durch den für Netzwerke notwendigen Energieeinsatz und auch das Vertrauen, das auf Dauer ausgelegt ist (zwei autonome Einheiten, die auf Dauer erfolgreich zusammen bleiben wollen). Es wird viel auf Vertrauen abgestimmt und nicht alles vertraglich ausformulierbar.  
Die Partner führen interne Grenzkostenrechnungen durch, die über die Attraktivität konkurrierender Netzwerkangebote entscheiden.  
Netzwerke sind keine „Schnäppchenjagd“, sondern auf Dauer angelegt.
- Funktions- und Rollenklarheit  
es braucht auf Dauer angelegte klare, eindeutige Funktionen und Rollenbilder, diese können auch wechseln, wenn diese geordnet übernommen und übergeben werden.
- Klare, ungefährdete Kernkompetenz – Identität  
Wenn sich ein Partner seiner Identität (er weiß, was er kann und was nicht) nicht klar ist, führt dies eher zur Schwächung des anderen, da er diesen zu „konkurrenzieren“ neigt. Nur wer eine klare Identität hat, ist ein attraktiver Netzwerkpartner.
- Regeln und Verbindlichkeiten  
Grundlage von Netzwerken ist Vertrauen, was Investitionen in Beziehungen wichtig macht. Die Vereinbarungen werden idealerweise in regelmäßigen Abständen gemeinsam überprüft und weiterentwickelt. Dazu benötigt es geeignete Strukturen.  
Netzwerk bilden, heißt auch sich in Abhängigkeit begeben. Man kann nicht beliebig viele Netzwerk-Beziehungen eingehen (Ressourcenfrage).
- „N’ case of fire“  
Was passiert, wenn etwas schief geht („worst case“)? Da braucht es klare Vereinbarungen (zB. für Trennung, Konsequenzen für Vertragsbruch). Die Inhalte solcher Vereinbarungen richten sich nach den besonderen Erfordernissen des jeweiligen „Geschäfts“. Eine Kernfrage ist, wie viele Partnerschaften möglich sind (keine Abhängigkeit mit einem Kunden über 30%).
- „Grow by chunking“  
Netzwerke sind komplexe Gefüge, die Zeiteinsatz zum Wachsen benötigen. (Bsp. Seerosen im Teich, die jährlich um die Hälfte wachsen). Nicht funktionierende Netzwerkteile lohnen sich nicht, länger weiter zu verfolgen.  
Es geht darum einen „Nucleus“ (Kern) zu finden, zwei als Ausgangspunkte, die viel Energie zuführen wollen. Klein anfangen und intuitiv „Keimzellen“ suchen.  
Wenn es nicht gelingt eine 2-er Beziehung aufzubauen, braucht es keine Versuche mit mehreren anderen ein Netzwerk aufzubauen. Häufig werden Netzwerke größer angelegt, um sich über eine nicht funktionierende Zweierbeziehung „hinweg zu schwindeln“. Ideal ist, wenn das Netzwerk über die kleinste Einheit (Zweierbeziehung) sich zu installieren beginnt.
- „Feed the web first“  
Es braucht zuerst Investitionen (zB. in Vereinbarungen, Management-Power, Zeit, neues Geschäftsfeld aufbauen, .. bis zu Geld), daher gibt es nicht so viele funktionierende Netzwerke (= „non contractually goods“)

## laterale

Kehlerstraße 18d, A 6850 Dornbirn  
t +43 5572 23566, m +43 676 847755800  
office@laterale.at, www.laterale.at



Organisationsentwicklungs-Beratung GmbH

- „You can't install complexity“  
Netzwerke werden von Menschen gegründet und beendet. Ausgangspunkt sind funktionierende, vertrauensvolle Zweierbeziehungen. Schritt für Schritt beginnen.

*Nach Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen*