

# Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Dienstleistern

Mit Netzwerken zu Full-Service-Leistungen



- Herausgeber** Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart  
Jägerstr. 30, 70174 Stuttgart  
Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart  
Telefon +49(0)711/20 05-0  
Telefax +49(0)711/20 05-354  
[www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de)  
[info@stuttgart.ihk.de](mailto:info@stuttgart.ihk.de)
- Konzeption** Abteilung Handel und Dienstleistungen
- erstellt durch** Prof. Dr. Erich Zahn  
Martin Stanik  
Betriebswirtschaftliches Institut der  
Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für Planung und Strategisches  
Management  
Keplerstr. 17, 70174 Stuttgart  
Telefon 0711/121-3547  
Telefax 0711/121-3191  
[www.planung.bwi.uni-stuttgart.de](http://www.planung.bwi.uni-stuttgart.de)
- Unterstützung** Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
- Stand** November 2001
- © 2001** Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck oder Vervielfältigung  
auf Papier und elektronischen  
Datenträgern sowie Einspeisungen in  
Datennetze nur mit Genehmigung des  
Herausgebers.  
Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt  
erarbeitet und zusammengestellt. Für die  
Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts  
sowie für zwischenzeitliche Änderungen  
übernimmt die Industrie- und Handels-  
kammer Region Stuttgart keine Gewähr.

<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>6</b>
2.1	Dienstleistungsnetzwerke	6
2.2	Potenziale von Dienstleistungsnetzwerken	7
2.3	Risiken von Dienstleistungsnetzwerken	8
<b>3.</b>	<b>Die Phasen des Vorgehensmodells</b>	<b>11</b>
3.1	Identifikation einer Full-Service Leistung/Ermittlung der Kooperationsnotwendigkeit	11
3.2	Bestimmung der eigenen strategischen Ausrichtung	12
3.2.1	Zielplanung und -formulierung	13
3.2.2	Strategieplanung und -entscheidung	13
3.3	Untersuchung der Kooperationsfähigkeit	14
3.3.1	Analyse der Netzwerk-Kompetenz	14
3.3.2	Aufstellung eines Partneranforderungsprofils	15
3.3.3	Organisation der Partnersuche	17
3.3.4	Partnerauswahl	17
3.3.5	Wie beschafft man Partnerinformationen?	18
3.4	Kooperationsumsetzung/-durchführung	18
3.4.1	Festlegung der Netzwerkarchitektur	20
3.4.2	Führung des Netzwerks	25
3.4.3	Aufbau der Netzwerkorganisation	26
3.4.4	Planung im Netzwerk	28
3.4.5	Informationsfluss im Netzwerk	30
3.4.6	Controllinginstrumente	31
3.4.7	Konfliktmanagement	33
3.5	Kooperationsbeendigung	35
3.5.1	Bewertung des Netzwerkerfolgs	35
3.5.2	Auflösung von Netzwerken	37
<b>4.</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>39</b>
	<b>Anschriften</b>	<b>40</b>



Kleine und mittlere Dienstleister sehen sich gegenwärtig zwei bedeutenden Entwicklungen ausgesetzt. Einerseits zwingen die zunehmende Globalisierung und der schnelle technologische Wandel sie dazu, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und ihre Leistungen gezielt auf den Kunden abzustimmen (customizing). Andererseits verlangen die Kunden immer mehr so genannte Full-Service Leistungen, „All-inclusive-Angebote“ oder „Rund-um-sorglos-Pakete“. Man ist nicht mehr bereit, mit vielen kleinen Zulieferern zu verhandeln, sondern will die komplette Leistung aus einer Hand. Diese Entwicklung bevorzugt große Unternehmen, die alle diese Leistungen im Hause erstellen können.

Durch Kooperationen können auch kleine und mittlere Dienstleister von der Nachfrage nach Full-Service Dienstleistungen profitieren, ohne ihre eigenen Wettbewerbsvorteile (Flexibilität, Spezialisierung) zu gefährden. Chancen, die durch derartige Dienstleistungsnetzwerke entstehen, werden allerdings noch zu wenig genutzt. Viele Unternehmen stufen das Risiko solcher Partnerschaften zu hoch ein. Ursache dafür sind vor allem fehlende Erfahrungen der Unternehmen mit Netzwerken, insbesondere mangelndes Wissen, zum Beispiel über die Wertschöpfungsprozesse, die Koordinationsmechanismen, die Erfordernisse und Beschränkungen sowie über rechtliche Fragen und Managementaspekte von Netzwerken.

Wie können kleine und mittlere Dienstleister in diesem Spannungsfeld zwischen beschränkten Ressourcen und gestiegenen Kundenanforderungen agieren, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern und zu verbessern? Antworten auf diese Frage stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Veröffentlichung.

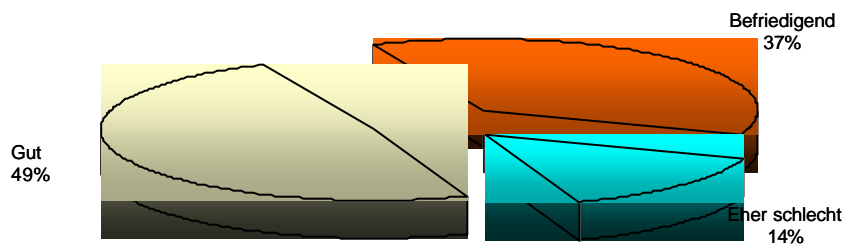
## 2. Grundlagen

---

### 2.1 Dienstleistungsnetzwerke

„60 Prozent aller Kooperationen sind nicht erfolgreich!“ und „Kooperationen sind doch nur ein Ausdruck von Schwäche. Wenn ich stark bin, dann schaffe ich es auch allein.“ So oder ähnlich lauten oft die Antworten von mittelständischen Unternehmern, wenn nach den Gründen gefragt wird, warum sie nicht an Netzwerken beteiligt sind oder Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen. Allzu oft sehen Unternehmer nur die Risiken und Nachteile von Dienstleistungsnetzwerken und realisieren nicht, dass heute gerade für kleine und mittlere Firmen das Dienstleistungsnetzwerk ein Ausdruck von strategischer Klugheit ist. Wie sich bei einer empirischen Studie in der Region Stuttgart (240 Unternehmen) gezeigt hat, waren die Erfahrungen mit Kooperationen weit positiver als erwartet. Fast 50 Prozent der befragten Unternehmen beschrieben ihre Erfahrungen mit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit als gut und nur 14 Prozent bezeichneten die Erfahrungen mit Dienstleistungsnetzwerken als schlecht.

**Wie sind bzw. waren Ihre Erfahrungen aus der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit?**



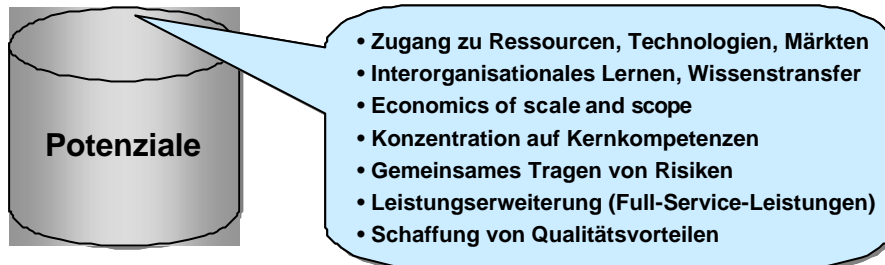
Dies steht im Gegensatz zu anderen Untersuchungen, die sich nicht auf kleine und mittlere Dienstleister bezogen haben. Diese positiven Erfahrungen sollten ein Ansporn für die Unternehmen sein, sich mit dem Thema Dienstleistungsnetzwerke zu beschäftigen.

## 2. Grundlagen

---

### 2.2 Potenziale von Dienstleistungsnetzwerken

Warum aber sind Dienstleistungsnetzwerke sinnvoll und können als strategische Klugheit verstanden werden? Durch den Aufbau von Dienstleistungsnetzwerken ergeben sich Vorteile und Potenziale vor allem in folgenden Punkten:

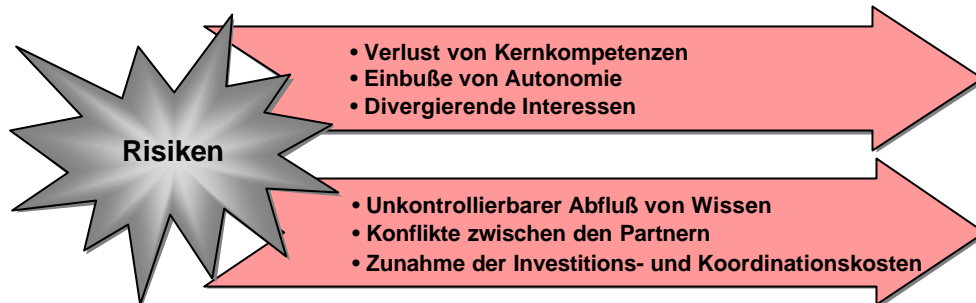


**Risikovorteile:** Durch die Zusammenarbeit vieler Unternehmen können die Auftragsrisiken für den einzelnen Betrieb reduziert werden. Gerade das Risiko teurer Investitionen (Maschinen oder Technologie) zum Beispiel durch den Eintritt in neue Märkte oder die Entwicklung neuer Leistungen können auf alle beteiligten Unternehmen verteilt werden.

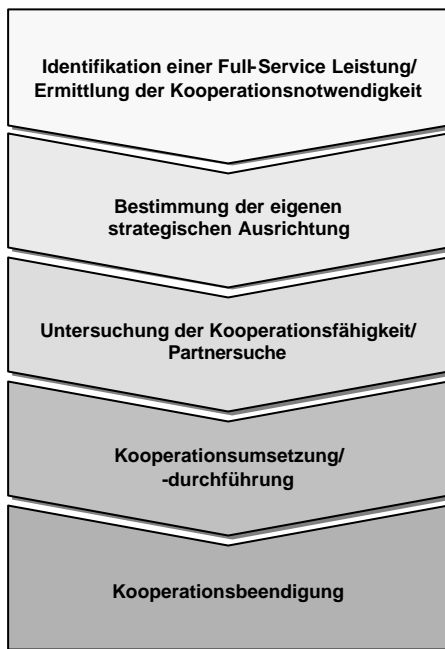
- **Kostenvorteile:** Der Aufbau von Kooperationen und Netzwerken hat in der Regel Einfluss auf die Kostenstruktur. So lassen sich durch Zusatzgeschäfte im Netzwerk und die Konzentration auf die Kernkompetenzen sowohl economics of scale (Größeneffekte) als auch economics of scope (erweiterte Breite der Leistungserstellung) realisieren.
- **Ergebnisvorteile:** Weitere Vorteile lassen sich in Bezug auf das Ergebnis der Leistungserstellung erreichen. Dienstleistungsnetzwerke bieten die Chance, das Leistungsangebot kundenindividuell zu erweitern. Sowohl durch die gezielte und systematische Abstimmung der Teilleistung als auch durch die Spezialisierung der Partner lassen sich Qualitätsvorteile gegenüber reinen Generalisten erwarten und ein höherer Kundennutzen generieren.
- **Ressourcenvorteile:** Als letzter Punkt sind die Vorteile durch die Nutzung zusätzlicher Ressourcen zu nennen. Insbesondere die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen gibt Ressourcen aus Randbereichen frei und erlaubt den weiteren Ausbau der eigenen Wettbewerbspotenziale. Des Weiteren können eigene Fähigkeiten und Kompetenzen durch die Erfahrungen der Partner optimiert und weiterentwickelt werden. Die gemeinsame Nutzung der jeweiligen Ressourcenbasis erlaubt den Zugang zu Kapital-, Kapazitäts- und Technologie-Ressourcen sowie die gemeinsame Öffnung neuer Märkte.

### 2.3 Risiken von Dienstleistungsnetzwerken

Wie bei den meisten Entscheidungen stehen den Potenzialen von Dienstleistungsnetzwerken auch Risiken gegenüber. Sind diese im Voraus bekannt, können sie durch ein gezieltes Netzwerkmanagement minimiert werden:



- **Abhängigkeitsnachteile:** Die Zusammenarbeit mit Partnern und die daraus resultierende Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen führt zu einer Abhängigkeit vom Dienstleistungsnetzwerk. Fallen Partner weg, fehlen die Kompetenzen zur Abwicklung von Aufträgen. Durch eine ausführliche Kooperationsanalyse kann dieser Gefahr begegnet werden.
- **Kostennachteile:** Die oben beschriebenen Kostenvorteile durch ein Netzwerk ergeben sich nicht automatisch, sondern können sich sogar unter bestimmten Umständen ins Gegenteil verkehren. Dabei sind insbesondere die Koordinationskosten zu betrachten. Der Aufbau von Vertrauensstrukturen im Netzwerk ist dabei ein sinnvolles Instrument, Kostenvorteile zu realisieren.
- **Potenzialnachteile:** Neben dem oben bereits beschriebenen Verlust von Kernkompetenzen im Unternehmen kann im Rahmen der Kooperation auch ein unkontrollierter Wissensabfluss zu den Partnern stattfinden. Wettbewerbs-relevantes Know-how ist vom Partner erlernbar und kann gegen das eigene Unternehmen verwendet werden. Um dieser Gefahr zu begegnen ist die Partnerauswahl von großer Bedeutung.
- **Konfliktgefahr:** Bei der Zusammenarbeit von verschiedenen Personen oder auch Firmen besteht immer die Gefahr des Konflikts. Insbesondere bei der Festlegung der Hierarchien oder der Verteilung von Aufwänden und Erträgen bestehen wesentliche Konfliktpotenziale, die eine Kooperation zum Scheitern bringen können. Da auch persönliche Sympathien der Teammitglieder für das Netzwerk relevant sind, sind Vorsichtsmaßnahmen zu treffen, um den Erfolg nicht zu gefährden.



Das verstärkte Aufkommen von Vernetzungstendenzen, die Bildung von Kooperationen und Begriffe wie virtuelle Unternehmen als eine spezielle Art der Netzwerke werden oft als typische Modeerscheinungen der gegenwärtigen Managementpraxis gesehen. Viel zu selten wird realisiert, dass die Zusammenarbeit mit Partnern wegen der starken Konzentrationstendenzen in der Wirtschaft und dem steigenden Wettbewerbsdruck zur Sicherung der Wettbewerbsposition notwendig ist. Der verstärkte Druck durch große Dienstleistungskonzerne und die aufkommende Internationalisierung im Dienstleistungsbereich stellen kleine und mittlere

Dienstleister vor große Probleme.

Dienstleistungsnetzwerke stellen eine gute Möglichkeit dar, dieser Entwicklung zu begegnen. Je früher Unternehmen diese Möglichkeiten nutzen, desto höher ist die Chance nicht ein „Getriebener“ des Marktes zu sein, sondern die Vorteile von Kooperationen vor der Konkurrenz zu nutzen. Um das Risiko eines Fehlschlags bei der Netzbildung so gering wie möglich zu halten, bietet sich die Anwendung eines Vorgehensmodells an, welches die notwendigen Schritte darstellt und auf mögliche Gefahren hinweist.

Ausgang einer Netzbildung sollte dabei immer die **Identifikation einer marktfähigen und erfolgversprechenden Full-Service Dienstleistung** sein. Aus dieser Full-Service Leistung lässt sich die Kooperationsnotwendigkeit ableiten. In der Regel zeigt sich, dass die Kunden hochkomplexe Leistungen nachfragen, die ein kleiner oder mittlerer Betrieb alleine nicht liefern kann.

Wenn sich herausgestellt hat, dass ein Netzwerk notwendig ist, um diese Marktchance zu nutzen, dann ist zuerst die **Bestimmung der eigenen strategischen Ausrichtung** wichtig. Ohne Festlegung der eigenen Strategie und der eigenen Ziele sind der Aufbau und die Führung einer Kooperation schwierig, wenn nicht unmöglich.

Herrscht im Unternehmen Einigkeit über die Zusammenarbeit mit anderen Partnern ist der nächste Schritt die **Untersuchung der Kooperationsfähigkeit**. Diese Phase beinhaltet sowohl die Untersuchung der eigenen Kooperationsfähigkeit als auch die Suche und Bewertung potenzieller Partner. Da diese Phase die Grundlage des Netzwerks darstellt, sollte man hier gründlich und systematisch vorgehen, um Problemen vorzubeugen. Nach Abschluss der Vorbereitung beginnt die Phase der **Kooperati-**

## 2. Grundlagen

---

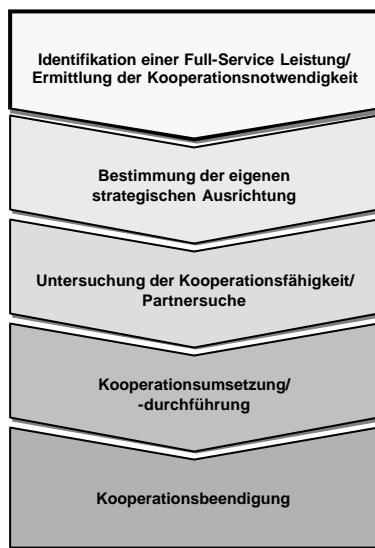
**Umsetzung**, die gezielte Ausgestaltung der Kooperation. Insbesondere organisatorische Themen und das Management des Netzwerks stehen im Vordergrund. Diese Phase kann sich über einen recht langen Zeitraum hinziehen; eine genaue Abarbeitung erscheint im Hinblick auf die weiteren Erfolgschancen aber notwendig. Identifizierte Probleme aus der Kooperationsanalyse der Partner müssen hier berücksichtigt und eingearbeitet werden.

Als abschließende Phase des Netzwerkprozesses ist die **Kooperationsbeendigung** zu nennen. Hier spielt sowohl die laufende Bewertung der Zusammenarbeit als auch die gezielte Analyse der Marktchancen und des Erfolgs der Kooperation eine entscheidende Rolle. Probleme im Netzwerk müssen im Interesse einer hohen Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen rechtzeitig erkannt und schnell gemeistert werden. Ein vorher vereinbartes Trennungsprocedere kann helfen, nicht mehr erfolgreiche Netzwerke ohne Konflikte aufzulösen und die frei werdenden Ressourcen in neue, erfolgversprechendere Alternativen zu investieren. Bei der Nutzung dieses Vorgehensmodells müssen sich die Verantwortlichen darüber im Klaren sein, dass das vorgestellte Phasenschema idealtypisch ist und in jedem konkreten Fall an die spezifische Situation und die spezielle Kooperationsthematik angepasst werden muss. Eine 1:1 Projektion auf jede beliebige Netzwerksituation ist daher nicht möglich.

Zu beachten ist auch die informelle Vernetzung der einzelnen Phasen. So darf der Prozess nicht blind fortgeführt werden, wenn sich Veränderungen in bereits abgearbeiteten Phasen abzeichnen. Eventuell ist es notwendig, den Prozess bzw. Teilprozesse neu zu beginnen oder Teile zu überdenken, wenn sich neue Problemstellungen/Informationen ergeben. Das Vorgehensmodell darf nicht als geschlossener Kreislauf ohne eine übergreifende Verbindung der einzelnen Phasen verstanden werden. Eine parallele Beachtung aller wichtigen Punkte auch nach Abschluss einer Phase ist daher notwendig und sinnvoll.

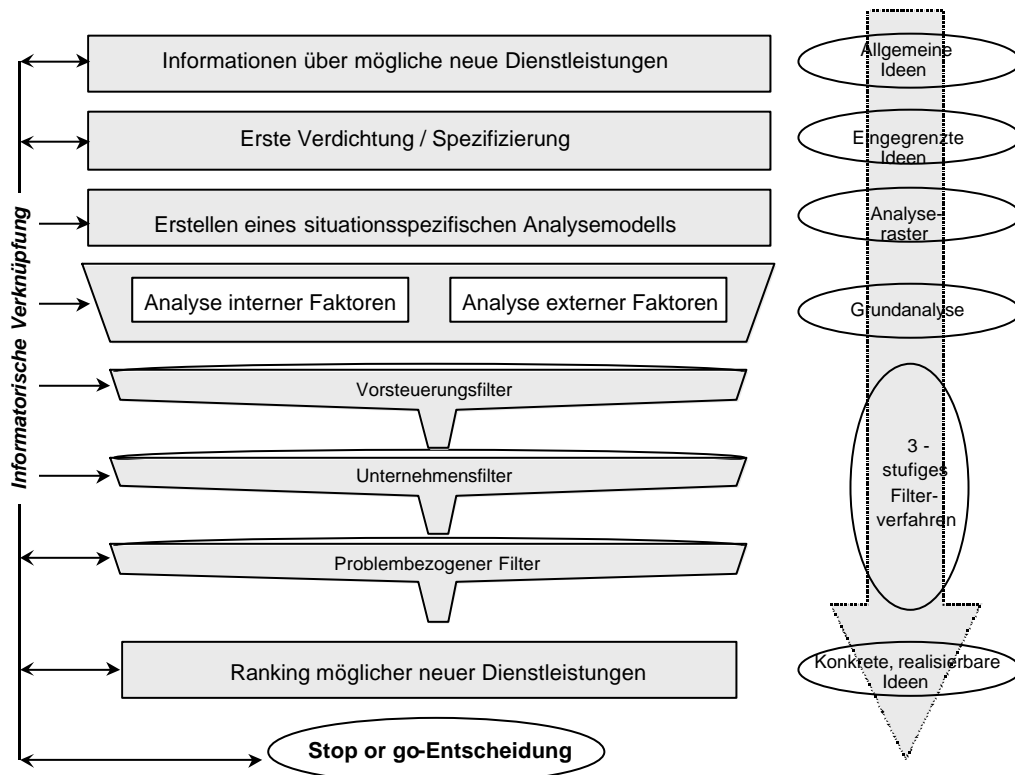
### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

#### 3.1 Identifikation einer Full-Service Leistung/Ermittlung der Kooperationsnotwendigkeit



Dienstleistungsunternehmen entdecken in zunehmendem Maße die Chancen, die sich aus der Verbesserung, Erweiterung oder Neupositionierung ihres Dienstleistungsangebots ergeben. Die Schwierigkeiten dieser Phase liegen in der Erkenntnis, ob eine Idee vom Markt akzeptiert wird, welche Anforderungen sie impliziert und wie sie in einem Dienstleistungsnetzwerk effizient realisiert werden kann. Ein Ansatz zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsideen ist die Methode der Service Start-up Analyse. Es handelt sich um einen systematischen Weg von der Idee für eine

neue Dienstleistung über die Einschätzung des Marktpotenzials bis hin zur konkreten Umsetzungsentscheidung. Wenn die Entscheidung für eine marktfähige Full-Service Leistung gefallen ist, stellt sich die Frage nach deren Erstellung.



Dazu sind eine Analyse und eine Beschreibung der einzelnen Teilleistungen durchzuführen. Diese müssen vom Unternehmen auf die notwendigen Kompetenzen hin analysiert werden, um festzulegen, welche Leistungen mit eigenen Fähigkeiten erbracht werden können und wo externes Know-how notwendig ist. Wenn alle Teile der

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

Full-Service Leistung selbst erstellt werden können, dann stellt sich die Frage einer Kooperation nicht unbedingt. Es wäre jedoch zu klären, ob die eigenen Kompetenzen ausreichen, um eine zufriedenstellende Qualität zu bieten und ob die Ressourcen auch auf lange Sicht eine Weiterentwicklung der Kompetenzen zu gewährleisten im Stande sind. Es kann eventuell sinnvoll sein, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und für alle weiteren Fähigkeiten auf Partner zurückzugreifen. Die freiwerdenden Ressourcen erlauben eine optimale Weiterentwicklung der eigenen Kern-Fähigkeiten. In der Regel zeigt sich, dass kleine und mittlere Dienstleister nicht alle Teilleistungen eines Full-Service Angebots selbst erstellen können und deshalb die Bildung eines Netzwerks notwendig wird.

#### 3.2 Bestimmung der eigenen strategischen Ausrichtung



Kooperationen sind immer dann problembehaftet und risikoreich, wenn die Entscheidungsfindung nicht ausführlich und umfassend durchgeführt wurde. Nicht immer ist es sinnvoll, mögliche Dienstleistungsideen auch umzusetzen. Dies gilt speziell für die Form von Dienstleistungsnetzwerken. Diese Entscheidung muss auf die Situation des Unternehmens abgestimmt sein. Die Analyse der strategischen Ausgangssituation bildet daher die Grundlage für jede Kooperationsstrategie.

Dabei ist sowohl eine Unternehmensanalyse, die Stärken und Schwächen aufzeigt, als auch eine

Umweltanalyse, Chancen und Risiken des Unternehmens identifiziert, durchzuführen. Die Kenntnis der strategischen Ausgangssituation ist unerlässlich für die anschließende Zielformulierung, die wiederum die Grundlage für die Strategieplanung überhaupt und im Rahmen einer Kooperation bildet.

Die Analyse der strategischen Ausgangssituation liefert Impulse für den Prozess der Bildung von Dienstleistungsnetzwerken.

So ist zuerst zu klären, ob die geplante Full-Service Dienstleistung in den strategischen Kontext des Unternehmens passt.

Nachfolgend sind beispielhaft einige netzwerkrelevante Informationen genannt, die sich aus der strategischen Ausgangssituation ergeben können:

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

- Es stellt sich heraus, dass die neue Full-Service Dienstleistung auf einen Markt zielt, der nur eine untergeordnete Bedeutung in den strategischen Überlegungen des Unternehmens hat. Daher sind die Ressourcen für diesen Bereich zu minimieren. Im Falle einer Kooperation mit anderen Firmen, die dort viel investieren wollen, sind Probleme vorprogrammiert.
- Bei der Analyse der geplanten Dienstleistung zeigt sich, dass als Partner für ein Netzwerk nur indirekte Konkurrenten in Frage kommen. Diesen würde durch eine Kooperation gezielt der eigene Markt geöffnet, was Probleme im Stammgeschäft verursachen kann.

Daher ist eine klare und eindeutige Ziel- und Strategieplanung notwendig.

#### 3.2.1 Zielplanung und -formulierung

Wenn die Entscheidung zugunsten einer kooperativen Full-Service Leistung positiv ausfällt, sind im nächsten Arbeitsschritt die Ziele für das geplante Dienstleistungsnetzwerk festzulegen. Es gilt festzulegen, was mit der Full-Service Dienstleistung bzw. mit einem Dienstleistungsnetzwerk erreicht werden kann, aber auch wie das geschehen soll. Ziele und Strategien bedingen sich immer gegenseitig, da sowohl die Handlungen die Ziele als auch die gesetzten Ziele die Handlungen beeinflussen. Unklare Zielsetzungen sind häufig eine Ursache für das Scheitern von Dienstleistungsnetzwerken oder die Erfolglosigkeit von Unternehmen.

Insbesondere zwei Fragen sind bei Überlegungen zur Erstellung von Full-Service Dienstleistungen in Netzwerken relevant:

- Wie kann das Unternehmensnetzwerk in die Zielplanung des Unternehmens integriert werden?
- Welche Ziele müssen für das Dienstleistungsnetzwerk aufgestellt werden um in der Partnerschaft und im eigenen Unternehmen klare Verhältnisse zu schaffen?

#### 3.2.2 Strategieplanung und -entscheidung

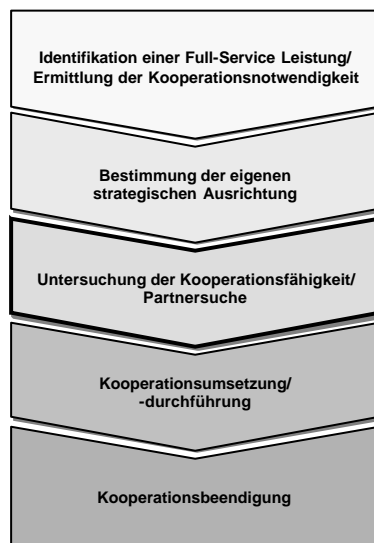
Nach der Festlegung der Ziele, die das Unternehmen mit einem Dienstleistungsnetzwerk verfolgen will, ist die strategische Entscheidung zu treffen, ob diese mit einer Kooperation wirklich erreicht werden können. Diese Analyse gestaltet sich schwierig,

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

da die Potenziale in eine unsichere Zukunft projiziert werden müssen. Geeignete, einfache Instrumente zur Beurteilung von Kooperationsstrategien sind die **Break-Even Analyse** (Sie ermittelt die kritische Leistungsmenge, die erreicht werden muss, um alle Netzwerkkosten zu decken. Zeigt sich, dass der Break-Even Point nur bei über den erwarteten Leistungsmengen liegenden Output erreicht wird, ist die Netzbildung nicht vorteilhaft. Es ist zu prüfen, ob die Vorteilhaftigkeit einer Netzbildung durch Modifikationen noch erreicht werden kann.) und die **Kooperationsbilanz** (Sie stellt potenzielle Vor- und Nachteile einer Kooperation in Form einer Bilanz gegenüber und beurteilt diese. Durch die Nutzung von Gewichtungsfaktoren kann dieses Instrument noch auf die speziellen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasst werden.).

#### 3.3 Untersuchung der Kooperationsfähigkeit



Der Erfolg eines Dienstleistungsnetzwerks hängt stark von den Partnern und deren Netzwerk-Kompetenzen ab. Zum optimalen Aufbau einer Kooperation sind daher folgende Punkte zu beachten:

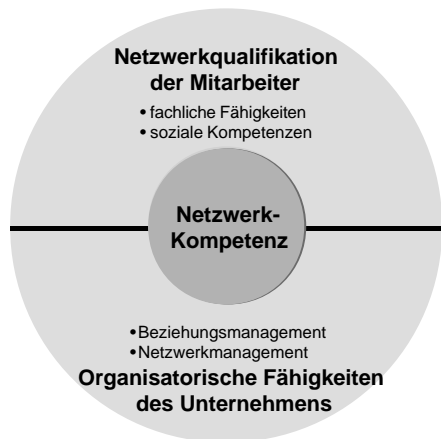
- die Analyse der Netzwerk-Kompetenzen
- die Aufstellung eines Partneranforderungsprofils
- die Organisation der Partnersuche
- die Partnerauswahl
- Beschaffung von Partnerinformationen

##### 3.3.1 Analyse der Netzwerk-Kompetenz

Die Netzwerk-Kompetenz eines Unternehmens ist die **Kombination der Netzwerk-qualifikation der einzelnen Mitarbeiter mit den organisatorischen Fähigkeiten des Unternehmens, Netzwerkaufgaben zu bewältigen.**

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---



Dazu gehören die fachlichen Fähigkeiten (technisches Know-how, Netzwerkwissen) und soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Auftreten) der Mitarbeiter, sowie die Unternehmensfähigkeiten zum Management von Beziehungen (Koordinationsfähigkeit etc.) und von Netzwerken (Planung in Netzwerken etc.).

Ziel muss es sein, einen Partner zu finden,

- **der die eigenen Schwächen ausgleicht,**
- **der mit ähnlichen Zielvorstellungen und Engagement im Netzwerk mitarbeitet und**
- **der kulturell zum Netzwerk passt.**

Es ist daher sinnvoll vor der Partnersuche ein Anforderungsprofil für die Partner festzulegen.

#### 3.3.2 Aufstellung eines Partneranforderungsprofils

Ein Partneranforderungsprofil unterstützt bei der Festlegung der relevanten Kriterien der Partnersuche. Es handelt sich hier um eine Arbeitshilfe zur Erfassung und Bewertung von Informationen. Auf Grundlage konkreter Anforderungsprofile kann dann eine Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen als Kooperationspartner getroffen werden. Das Anforderungsprofil setzt sich aus zwei Bereichen zusammen:

- **Rahmendaten des Partners**

Zu den Rahmendaten des Partners gehören allgemeine Informationen über das Unternehmen (Größe, Branche, Rechtsform, Marktsituation, etc.). Es ist dabei von Fall zu Fall zu entscheiden, welche dieser Punkte im Voraus identifiziert werden müssen und welche keine große Relevanz für das Netzwerk haben.

- **Notwendige Kompetenzen für die Full-Service Dienstleistung**

Neben den allgemeinen Rahmendaten des Partners müssen gezielt die notwendigen Partner-Kompetenzen für die geplante Full-Service Dienstleistung identifiziert und in das Anforderungsprofil integriert werden. Dabei sind die für die Dienstleistung notwendigen Kompetenzen mit den eigenen abzugleichen und daraus ein ideales Kompetenzprofil des Partners zu ermitteln.

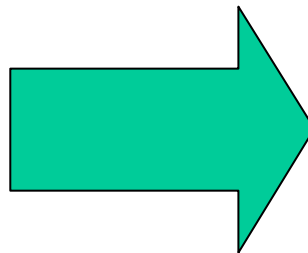
### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

Abschließend muss ein Soll-Profil für den Partner aufgestellt werden. Hierbei ist es sinnvoll, die in den vorherigen Phasen identifizierten eigenen Kooperationsstärken und -schwächen einzuarbeiten und daraus das Kooperationsfähigkeitsprofil des idealen Partners abzuleiten.

Im ersten Schritt ist ein Kompetenzprofil für die Leistung zu erstellen, in dem die identifizierten Kompetenzen mit ihren Stärken eingetragen werden. Anschließend muss diesem Profil das Fähigkeitsprofil des eigenen Unternehmens gegenübergestellt werden. Daraus lässt sich dann das Kompetenzprofil des idealen Partners ableiten. Die noch fehlenden Kompetenzen können natürlich auch durch mehr als einen Partner eingebracht werden. Dabei ist aber zu bedenken, dass der Koordinationsaufwand mit der Anzahl der Teilnehmer an einem Netzwerk ansteigt. Eine ideale Abstimmung zwischen der Anzahl der Partner und der Bereitstellung aller notwendigen Kompetenzen ist anzustreben.

Wichtige Kompetenzen für die Leistungserstellung der Kooperation	Bewertung			Gewichtung / Bewertung
	Schlecht	Mittel	Gut	
Kompetenz 1			●	1
Kompetenz 2			●	5
Kompetenz 3			●	3
Kompetenz 4			●	2
Kompetenz 5			●	6
Kompetenz 6			●	7
Kompetenz 7			●	8
Kompetenz 8			●	9
Kompetenz 9			●	4

● Notwendige Kompetenzen



Wichtige Kompetenzen für die Leistungserstellung der Kooperation	Bewertung			Gewichtung / Bewertung
	Schlecht	Mittel	Gut	
Kompetenz 1			●	1
Kompetenz 2	●		●	5
Kompetenz 3			●	3
Kompetenz 4			●	2
Kompetenz 5			●	6
Kompetenz 6			●	7
Kompetenz 7			●	8
Kompetenz 8			●	9
Kompetenz 9			●	4

● Bewertung des eigenen Unternehmens ● Notwendige Kompetenzen

Wichtige Kompetenzen für die Leistungserstellung der Kooperation	Bewertung			Gewichtung / Bewertung
	Schlecht	Mittel	Gut	
Kompetenz 1	●		●	1
Kompetenz 2	●		●	5
Kompetenz 3	●		●	3
Kompetenz 4			●	2
Kompetenz 5			●	6
Kompetenz 6			●	7
Kompetenz 7			●	8
Kompetenz 8			●	9
Kompetenz 9			●	4

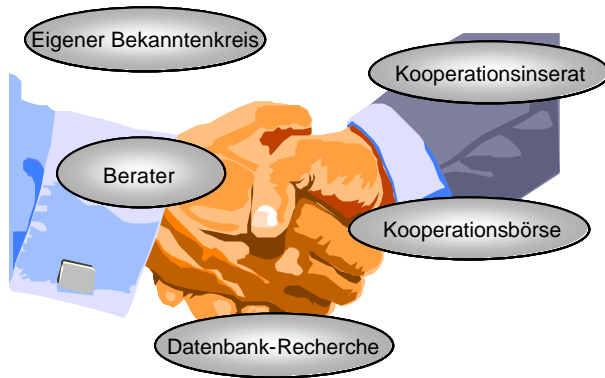
● der ideale Partner ● Notwendige Kompetenzen

Den Abschluss der Partnerprofilerstellung bildet die Festlegung der Kompetenzwerte für einen idealen Partner. Kombiniert mit den allgemeinen Rahmendaten ergibt sich so ein Bild für den besten Partner im Netzwerk. Im Idealfall gleicht der Netzwerkpartner die eigenen Schwächen zu 100 Prozent aus. Das perfekte Gegenstück wird im Allgemeinen aber nicht zu finden sein. Es sollte daher in unabdingbare Stärken, die für den Netzwerkerfolg kritisch sind, und in erwünschte Stärken, bei denen gewisse Kompromisse ohne die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kooperation zu gefährden möglich sind, differenziert werden.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### 3.3.3 Organisation der Partnersuche



Das entworfene Partneranforderungsprofil bildet die Grundlage der systematischen Suche nach möglichen Partnern. Dabei zeigt sich, dass das Hauptproblem der Partnersuche, neben der Identifikation von kooperationsbereiten Unternehmen, die Ermittlung notwendiger Informationen zur Erstellung eines

unternehmensspezifischen Profils ist.

Die besten Möglichkeiten einen Partner zu finden bilden folgende Ansätze:

- Analyse des eigenen Bekanntenkreises
- Aufgabe eines Kooperationsinserats
- Beauftragung von Kooperationsberatern
- Recherche in Kooperationsdatenbanken
- Teilnahme an Messen, Veranstaltungen und Kooperationsbörsen

#### 3.3.4 Partnerauswahl

Die systematische Partnersuche kann dazu führen, dass am Ende mehrere potenzielle Partner zur Auswahl stehen. Dann ist ein Vergleich der Partner notwendig. Ergibt die Suche nur einen möglichen Partner, sollten mit diesem Verhandlungen über eine Kooperation begonnen werden. Ist kein geeigneter Partner zu identifizieren, muss das suchende Unternehmen entweder seine Erwartungen reduzieren, eine ausgedehntere Suche durchführen oder die Full-Service Leistung an sich überdenken. Als letzte Möglichkeit steht dem Unternehmen die Abkehr von der Kooperationsstrategie hin zum Eigenaufbau der Kompetenzen offen.

Mehrheitlich werden die suchenden Unternehmen aber vor dem Problem stehen, dass eine Entscheidung zwischen einer Reihe von potenziellen Partnern zu treffen ist. Grundlage dieser Partnerwahl sind vor allem folgende zwei Aspekte:

- Es müssen über die potenziellen Partner alle erforderlichen Informationen in Bezug auf das Partneranforderungsprofil vorliegen. Diese Daten sollten auf ihre Zuverlässigkeit, Aktualität und Eindeutigkeit überprüft worden sein.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

- Es muss endgültig festgelegt werden, welche Kriterien der Auswahlentscheidung zugrunde gelegt werden sollen. Dabei ist den einzelnen Punkten eine Gewichtung zuzuordnen. Sicherzustellen ist, dass bestimmte unverzichtbare Anforderungen als Ausschluss-Kriterien in die Beurteilung der Partner einfließen.

#### 3.3.5 Wie beschafft man Partnerinformationen?

Grundlegende Informationen über ein Unternehmen lassen sich weitgehend öffentlich erheben. Kommerzielle Informationsdienste, Handelskammern, Wirtschaftsdelegierte oder Banken können einen ersten Eindruck über das Unternehmen geben. Zweckmäßig ist es jedoch, diese Informationen durch Daten von Kunden und Lieferanten als auch von Konkurrenten des Unternehmens zu ergänzen, gegebenenfalls eine Medienanalyse durchzuführen und veröffentlichte Geschäftsberichte bzw. Jahresabschlüsse zu sichten.

Neben diesen Grundlageninformationen wird es aber unabdingbar sein, mit den Unternehmen persönlichen Kontakt aufzunehmen. Die zu klärenden Sachfragen sind gemeinsam zu erörtern und alle fehlenden Informationen zur Partneranalyse zu erheben.

#### 3.4 Kooperationsumsetzung/-durchführung



Bei der Kooperationsumsetzung lassen sich zwei Handlungsfelder identifizieren: die Konstituierung (Architektur) und das Management (Führung, Organisation, Planung etc.) des Netzwerks. Dabei sind insbesondere drei Themen von Bedeutung, die vorab von den Partnern festgelegt werden müssen. Diese sind der Zeithorizont der Kooperation, die Frage der Ressourcenzuordnung und die Bestimmung des gewünschten Formalisierungsgrads.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

- **Zeithorizont des Dienstleistungsnetzwerks**

Bei der Festlegung der Dauer einer Kooperation muss vor allem die Marktsituation berücksichtigt werden. Wenn eine Full-Service Dienstleistung zwar kurzfristig am Markt große Gewinne verspricht, auf lange Sicht aber kein ausreichendes Marktpotenzial erwarten lässt, sollte die Kooperation nur kurzfristig angelegt sein (zum Beispiel Modeartikel). Genau entgegengesetzt verhält es sich bei Dienstleistungen, deren Marktpotenzial sich erst vielversprechend entwickeln muss. Hier sollte eine Kooperation langfristig geplant werden.

- **Ressourcenzuordnung im Dienstleistungsnetzwerk**

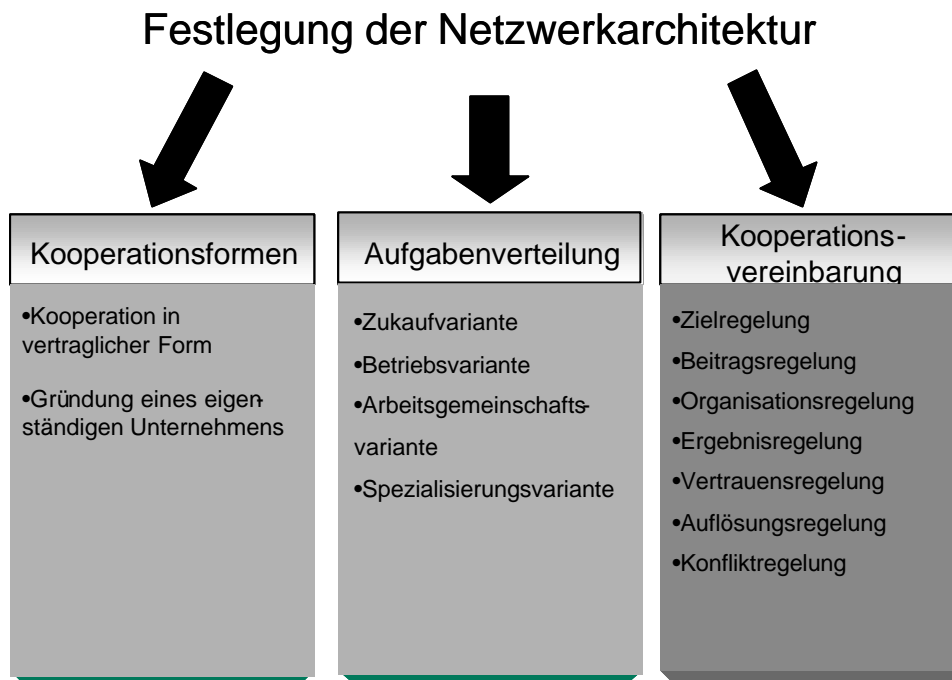
Grundsätzlich stehen bei der Ressourcenzuteilung zwei Alternativen zur Auswahl. Die Leistungserbringung kann mit Hilfe geteilter und damit weiterhin in den einzelnen Unternehmen verbleibenden Ressourcen durchgeführt werden. Die Alternative dazu ist der Aufbau von Ressourcen-Pools. Dies bedeutet, dass erst die Kompetenzen der Partner gemeinsam es erlauben, einen spezifischen Prozessschritt durchzuführen.

- **Formalisierungsgrad des Netzwerks**

Hier ist zuerst die **Ausrichtung der Organisationsstruktur** zu beachten. Arbeiten Unternehmen zusammen, die es gewohnt sind aus starren, übersichtlichen Organisationsstrukturen mit klar verteilten Aufgaben zu handeln, dann bietet sich eine solche Vorgehensweise auch in der Kooperation an. Besitzen die Mitarbeiter der Partner Erfahrungen mit Teamarbeit und innerbetrieblicher Zusammenarbeit, sind gute Voraussetzungen für eine zwischenbetriebliche Kooperation im Sinne der gemeinsamen Lösung von Aufgaben gegeben. Der zweite Aspekt, der vorab geklärt werden sollte, ist die Frage, ob **das Netzwerk als eigenständiges Unternehmen gegründet** oder eine Zusammenarbeit auf Vertragsbasis angestrebt werden sollte.

#### 3.4.1 Festlegung der Netzwerkarchitektur

Nach Festlegung der Rahmenbedingungen der Kooperation ist die erste gemeinsame Aufgabe der neuen Partner, eine geeignete Netzwerkarchitektur für ihre Kooperation aufzubauen. Die Netzwerkarchitektur besteht dabei aus drei Bereichen. Da die diesbezüglichen Entscheidungen teilweise nur schwer reversibel sind, sollten die Partner hier eng und vertrauensvoll zusammenarbeiten sowie ausreichend Zeit und Ressourcen für die Festlegungen der Architektur investieren.



#### 3.4.1.1 Kooperationsformen

Kooperationen sind in einer Fülle von verschiedenen Spielarten und Gestaltungsformen denkbar und in der Praxis auch entsprechend vielgestaltig vorhanden. Zudem weist jeder Einzelfall zusätzliche Besonderheiten auf. Als kurze Übersicht sollen deshalb im Folgenden sowohl die möglichen Vertrags- als auch Rechtsformen aufgelistet werden:

##### **Mögliche Vertragsformen**

- **Bindung durch langfristige Lieferverträge**

Hierbei sichert sich der Lieferant einen Abnehmer seiner Waren/Leistungen auf längere Sicht und der Abnehmer kann sich für diesen Zeitraum auf bestimmte zugesicherte Liefermengen zu festgelegten Konditionen verlassen.

- **Einschaltung von Subunternehmern/Outsourcing**

Bei der Einschaltung von Subunternehmern hat sich der Auftraggeber zur Erbringung von Arbeiten/Leistungen gegenüber einem Dritten verpflichtet. Davon überträgt der Auftraggeber bestimmte Einzelarbeiten auf den Subunternehmer im Rahmen eines Werk- oder Dienstvertrags.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

- **Abschluss von Lizenzverträgen**

Ein Lizenzvertrag ist ein Vertrag, durch den der Urheber bzw. Inhaber eines Schutzrechts (zum Beispiel Patent, Gebrauchsmuster, Marke) sein Recht zur Nutzung ganz oder zum Teil auf eine andere Person überträgt. Lizenzen können befristet erteilt, räumlich begrenzt oder auf bestimmte Benutzungsarten beschränkt werden.

- **Abschluss von Franchiseverträgen**

Durch den Franchisevertrag wird dem Franchisenehmer gegen Entgelt vom Franchisegeber das Recht eingeräumt, dessen Namen, Marke, technische Ausstattung, Vorteile beim Großeinkauf, usw. zu nutzen.

- **Abschluss von Konsortialverträgen**

Ein Konsortium ist eine Gelegenheitsgesellschaft, die der Förderung des von den Gesellschaftern vorübergehend gemeinsam verfolgten Zwecks dient.

- **Joint-Venture-Vertrag**

Durch den Joint-Venture-Vertrag erfolgt die Beteiligung an einem Unternehmen. Dies geschieht häufig durch Einbringung von Kapital, Produktionsmitteln oder Know-how. Je nach Art der Gestaltung sind unterschiedliche rechtliche Aspekte zu beachten. Es sollte daher in jedem Einzelfall juristischer Rat eingeholt werden. Auch Musterverträge, die beispielsweise im Buchhandel erhältlich sind, können immer nur ein Anhaltspunkt sein. Sie bedürfen der individuellen Anpassung und der Prüfung anhand der aktuellen Rechtslage.

Außerdem sind Arten der Zusammenarbeit denkbar, die über die oben beschriebenen Kooperationen hinausgehen sollen und bei denen die Gründung eines neuen gemeinsamen Unternehmens mit eigenen Rechten und Pflichten sinnvoll ist. Mögliche Rechtsformen sind dabei:

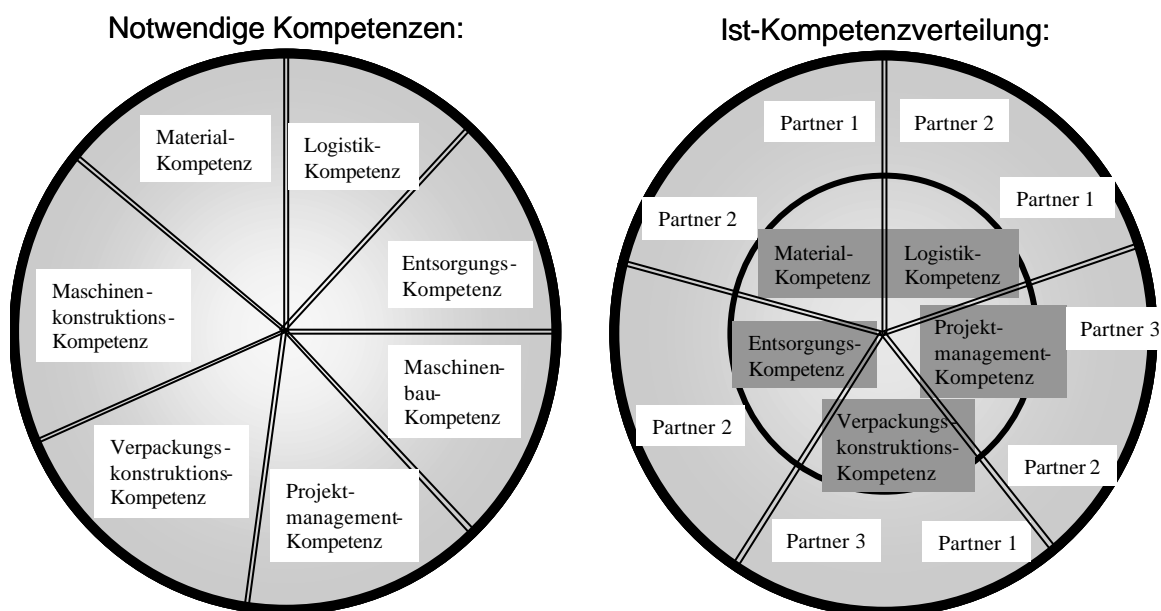
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- GmbH & Co KG
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Welche Rechtsform in diesen Fällen von den Partnern zu wählen ist, muss im Einzelfall entschieden werden.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

#### 3.4.1.2 Aufgabenverteilung

Nach der Wahl der Kooperationsform muss, bevor der Kooperationsvertrag ausgearbeitet werden kann, die Aufgabenverteilung in der Kooperation festgelegt werden. In diesem Zusammenhang sind die für die Full-Service Leistung notwendigen Kompetenzen und Aufgaben zu identifizieren und den Fähigkeiten der Partner gegenüberzustellen. Die im Rahmen des Anforderungsprofils ermittelten Daten dienen hier als Grundlage. Wichtig ist vor allem der Umgang mit Kompetenz- und Aufgabenlücken sowie mit Aufgaben die von mehr als einem Partner erbracht werden können. Um dort Konflikte zu vermeiden, sollte im Voraus geklärt werden wie Doppelkompetenzen gehandhabt werden sollen. Die untere Abbildung zeigt eine grafische Möglichkeit zur Identifikation von Kompetenzlücken und Kompetenzdoppelbesetzungen.



#### 3.4.1.3 Kooperationsvereinbarung

Als letzte Aufgabe im Rahmen der Netzwerkarchitektur ist die Kooperation als solche in eine feste Form zu gießen. Dies wird mit Hilfe einer Kooperationsvereinbarung, die die wichtigsten Punkte des Dienstleistungsnetzwerks festlegt sowie Prozesse und Strukturen definiert, erreicht. Dabei müssen sich die Partner bewusst sein, dass kein Vertrag den Erfolg eines Netzwerks gewährleisten kann. Keine Vereinbarung kann so umfassend und detailliert sein, dass alle möglichen Situationen und Konfliktpunkte einer Kooperation berücksichtigt sind.

Ziel der Kooperationsvereinbarung muss es daher sein, soviel Regelungen wie nötig aber so wenig wie möglich zu realisieren. Der fertige Kooperationsvertrag ist das Er-

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

gebnis eines Verhandlungsprozesses der Partner und fixiert die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit. Er sollte Regelungen enthalten, die Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen in gemeinsamer Absprache zulassen und so eine Weiterentwicklung des Dienstleistungsnetzwerks ermöglichen. Kooperationsverträge können, wie jeder andere Vertrag, sowohl mündlich als auch schriftlich geschlossen werden. In einer empirischen Studie zum Thema Dienstleistungsnetzwerke hat sich gezeigt, dass sich die schriftliche Formulierung des Kooperationsvertrags und mündliche Absprachen die Waage halten. Die meisten Fachleute favorisieren die schriftliche Form, durch welche eine Reihe von Vorteilen erzielt werden kann:

- Erleichterung der Kontrolle und des Vergleichs der Inhalte,
- Vertrauensbeweis durch die Unterschrift der Partner,
- Später auftretende Unklarheiten und Missverständnisse können nachgelesen und beseitigt werden,
- Akzeptanzsteigerung bei den Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen,
- Eindeutige Festlegung der Stellung der Partner im Netzwerk,
- Gegenseitige Absicherung der Partner,
- Bereitstellung von Regelungen für den Fall der geplanten oder ungeplanten Auflösung des Dienstleistungsnetzwerks.

Standard- oder Musterverträge bilden zwar eine gute Basis für den eigenen Vertrag, können aber nur selten übernommen werden, da jedes Dienstleistungsnetzwerk individuell ist. Als Checklisten zur Prüfung sind sie aber durchaus sinnvoll.

#### **Vorgehen für die Kooperationsvereinbarung**

Zunächst müssen sich die Beteiligten darüber klar werden, wie die Zusammenarbeit genau aussehen soll, um die Art der Zusammenarbeit zu bestimmen. Die gegenseitigen Erwartungen und die Verteilung der Aufgaben müssen eindeutig feststehen. Sind die Partner in ihren Überlegungen soweit vorgedrungen, wird in der Praxis häufig von einer Seite ein Vertragsentwurf als Verhandlungsbasis vorgelegt.

Oft ist es hilfreich, in einer dem Vertrag vorangestellten Präambel die Beweggründe der Partner und die Situation bei Vertragsabschluss darzustellen. Diese Vorgehensweise verhindert zum einen Missverständnisse und kann andererseits bei der Klärung von späteren Streitigkeiten hilfreich sein.

In der Kooperationsvereinbarung sollte weiterhin besonders viel Wert auf die Beschreibung der Rechte und Pflichten gelegt werden, um Unklarheiten und spätere Konflikte zu vermeiden. Aus dem Vertrag sollte eindeutig hervorgehen, wer welche Beiträge zu leisten hat und wer welche Leistungen erwarten darf. Außerdem sollten

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

unter anderem Fragen zu Wettbewerbsverboten, Geheimhaltung, Konsequenzen von Vertragsverstößen und Beendigung der Kooperation bedacht werden.

Ergebnis der Verhandlungen ist dann eine Kooperationsvereinbarung, die schon aus Beweisgründen immer schriftlich abgefasst und von beiden Seiten unterzeichnet werden sollte. Von einer (auch nur teilweisen) Durchführung der Kooperation vor diesem Zeitpunkt ist unbedingt abzuraten. Die Einholung juristischen Rates bei der Gestaltung der Kooperationsvereinbarung ist dringend zu empfehlen.

#### **Inhalt der Kooperationsvereinbarung**

Bevor die einzelnen inhaltlichen Punkte der Kooperationsvereinbarung vorgestellt werden, sei darauf hingewiesen, dass der Vertrag nur die Spielregeln der Zusammenarbeit festlegt aber nicht jede Einzelheit bis ins Detail ausformuliert und schriftlich fixiert werden kann. Es ist aber notwendig, die einzelnen Themen im Rahmen der Kooperationsverhandlungen anzugehen und zu besprechen.

Die relevanten inhaltlichen Elemente sind:

Zielregelung	Zweck, Beginn, Dauer	Vertrauensregelung	Wettbewerbsverbot, Geheimhaltung, Strafen
Beitragsregelung	Beiträge, Einlagen, Stammkapital	Auflösungsregelung	Ausschluss, Ausscheiden, Abfindung
Organisationsregelung	Rechte & Pflichten, Koordinationsstruktur	Konfliktregelung	Schlichtung
Ergebnisregelung	Gewinn - Verlustbeteiligung	Anlagen	Geschäftsplan 3 -5 Jahre

Nicht jeder dieser Themen muss zwingend in einer Kooperationsvereinbarung schriftlich fixiert werden. Verträge stärken zwar die Kooperationsversprechen und den Kooperationswillen der Partner, schränken aber die Flexibilität der Partner in der Reaktion auf Umweltveränderungen stark ein. Die Entscheidung für eine flexiblere aber offene Vertragsgestaltung im Vergleich zu einer starren aber eindeutigen Ausformulierung hängt von den Zielen und Wünschen der Partner ab.

#### **3.4.2 Führung des Netzwerks**

Im Allgemeinen hat die Führung eines Dienstleistungsnetzwerks die Aufgabe, eine systematische, dynamische und flexible Zuordnung von Leistungsanforderungen zu den Partnern und dem konkreten Ort der Leistungserstellung zu schaffen. Der Kunde muss das Gefühl haben, die Leistung aus „einer Hand“ zu erhalten, obwohl der Leistungserstellungsprozess auf viele Partner verteilt ist. Die Notwendigkeit einer Führung beruht vor allem auf zwei Problemkreisen:

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

- die stetigen Veränderungen der Umwelt (Markt, neue Produkte, andere Kunden, wechselnde Konkurrenten) und
- die fortlaufende Weiterentwicklung der Interessen, Ziele und Erwartungen der Netzwerkpartner.

Um diese Veränderungen meistern zu können, benötigt das Dienstleistungsnetzwerk eine eigene Führungsstruktur. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Führungssystems gehen von stark hierarchisch geprägten Ansätzen (eine Person/Unternehmen ist verantwortlich und hat Weisungsbefugnis für alle Partner) bis zu einer ausgeprägten Selbststeuerung (die beteiligten Partner lösen Probleme selbständig und im Konsens miteinander). Welcher der Führungsansätze letztendlich für ein Dienstleistungsnetzwerk sinnvoll ist, hängt von der jeweiligen Ausgangssituation ab. Wichtige Punkte, die es bei der Entscheidung für ein Führungssystem zu beachten gilt, sind:

- das Selbständigkeitsgefühl der Partner
- das Risiko der Kooperation
- die Komplexität der Leistung
- das Verhältnis der Investitionen im Netzwerk.

Variante	Kurzbeschreibung	Auswahl
<b>Führung durch ein Unternehmen</b>	Ein Unternehmen hat die Führerschaft und die Verantwortung im Netzwerk. Es trifft die Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>
<b>Führung durch gleichberechtigte Partner</b>	Das Netzwerk wird durch alle Partner gemeinsam geführt. Ohne Konsens keine Entscheidung.	<input type="checkbox"/>
<b>Gleichberechtigte Partner mit Mehrheitsentscheidung</b>	Das Netzwerk wird gemeinsam geführt, aber bei gegensätzlichen Meinungen entscheidet die Mehrheit der Firmen/Anteile (Einsetzbar bei mehr als zwei Partnern)	<input type="checkbox"/>

#### 3.4.3 Aufbau der Netzwerkorganisation

Nach der Festlegung einer Führungsstruktur ist die Netzwerkorganisation auszuarbeiten. Es sind Regeln und Vorschriften zu entwickeln, um das arbeitsteilige Vorgehen im Netzwerk möglichst zielgerichtet und effizient zu gestalten. Die betrachteten Objekte der Organisationsstruktur sind dabei Aufgaben, Menschen, Informationen und Sachmittel.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

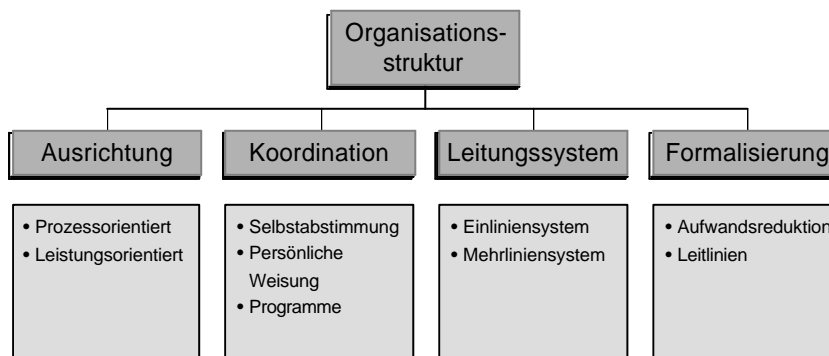
---

Ziel der Organisation eines Dienstleistungsnetzwerks ist es:

- die Abgrenzung der Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche im Netzwerk sicherzustellen,
- die laufende Koordination der verteilten und spezialisierten Leistungserstellung zu gewährleisten und
- die Verringerung der Komplexität im Netzwerk und die Optimierung der Zusammenarbeit zu erreichen.

In vielen Unternehmen geht Geld dadurch verloren, dass Abteilungen nur ihre isolierten Aufgaben bearbeiten und dann die Ergebnisse an die nächste Abteilung weiterleiten. Dabei finden oft keine Absprachen zwischen den Abteilungen statt, was zu Doppelarbeit und hohem Anpassungsaufwand führt. Die Transaktionskosten, d. h. all jene Kosten, die notwendig sind, um Transaktionen zwischen zwei Parteien durchzuführen, steigen dadurch drastisch an. Solche Probleme, die in Unternehmen zwischen Abteilungen beobachtet werden können, zeigen sich in verstärktem Maße bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit und Netzwerken. Dies bedeutet, dass die organisatorischen Abläufe im Netzwerk so aufeinander abgestimmt sein müssen, dass auch überbetrieblich ein durchgehender Geschäftsprozess gebildet werden kann und möglichst wenig Schnittstellen vorhanden sind. Kontaktpunkte müssen klar definiert sein um so die Transaktionskosten zu minimieren.

Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, stehen den Netzwerkverantwortlichen eine Reihe von Ansätzen zur Verfügung. Die folgende Grafik gibt mögliche Instrumente wieder:



### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### 3.4.4 Planung im Netzwerk

Planungen spielen im Management von Unternehmen eine wichtige Rolle. Sowohl die Abstimmung der einzelnen Aktivitäten im Unternehmen als auch die Festlegung von Zielen und Vorgaben gehören zur Planung.

Im Zusammenhang mit Dienstleistungsnetzwerken stehen vor allem zwei große Problemfelder im Fokus, die in den Planungsaktivitäten der Kooperation berücksichtigt werden müssen. Zuerst gehen Kooperationen immer mit einer **Leistungsverflechtung zwischen organisatorischen Einheiten** einher. Die Kombination der Teildienstleistungen der Partner zu einer Full-Service Leistung setzt einen abgestimmten Erstellungsprozess voraus. Des Weiteren spielt die **gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen** durch die einzelnen Partner eine wichtige Rolle. Dieses sind beispielsweise wichtige Know-how Träger oder Marketingkapazitäten des Netzwerks. Die einzelnen Partner können ihre jeweiligen Entscheidungen und Pläne nicht mehr unabhängig voneinander treffen/erstellen, sondern müssen sie vielmehr aufeinander abstimmen, wenn sie nicht Nachteile im Hinblick auf das Gesamtziel des Netzwerks in Kauf nehmen wollen. Dabei muss das Planungssystem folgende Fragestellungen berücksichtigen:

- Welche Planungsaufgaben müssen im Rahmen einer Kooperation durchgeführt werden?
- Wie muss das Planungssystem für ein Dienstleistungsnetzwerk aufgebaut sein?
- Wer ist im Netzwerk der Träger und Ausführende der Planung?
- Welcher Koordinationsbedarf besteht mit den Plänen der beteiligten Partner im Netzwerk?
- Welche Instrumente sind für eine Netzwerkplanung sinnvoll?

#### Planungsaufgaben für Kooperationen

- |   |   |
|---|---|
| • Aufstellung von realistischen Projektplänen                   | • Veränderung der Kooperationspartnerzahl |
| • Erkennung und Bewertung der Erwartungen und Zielvorstellungen | • Planung der übrigen Managementaufgaben  |
| • Aufstellung von Budgetplänen                                  | • Planung von Veränderungen               |
| • Ausweitung der kooperativen Aufgabenstellung                  | • Ermittlung von Verrechnungspreisen      |

Zu den Planungsaufgaben im Rahmen eines Dienstleistungsnetzwerks gehören folgende Elemente:

Dabei ist es stark von der Größe und Ausgestaltung des Dienstleistungsnetzwerks abhängig, wie ausgeprägt und ausführlich die Planung sein muss. Bei kleinen Netzwerken mit wenigen Partnern und überschaubaren Leistungen ist die Planungsnot-

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

wendigkeit sicher gering. Bei Kooperationen mit einer großen Anzahl von Partnern und einer hochkomplexen Full-Service Leistung werden ausführliche Pläne und eine stetige Überarbeitung derselben notwendig sein.

#### **Planung in einem Dienstleistungsnetzwerk**

Die Planungsaktivitäten eines Dienstleistungsnetzwerks betreffen vor allen Dingen vier Bereiche: die generelle Zielplanung, die strategische Planung, die operative Planung und die Ergebnis- und Finanzplanung des Netzwerks.

#### **„Was soll im Netzwerk erreicht werden?“ - Generelle Zielplanung**

Die generelle Zielplanung hat die Aufgabe, die grundlegenden Ziele und die Geschäftsfelder der Kooperation festzulegen. Diese Zielsetzung muss in einer frühen Phase der Netzwerküberlegungen durchgeführt werden und bildet die Grundlage der gemeinsamen Aktivitäten. Dabei muss die Win-Win Situation der Kooperation für alle beteiligten im Mittelpunkt stehen. Nur wenn die Kooperation für alle Partner Vorteile bringt, ist die Motivation zur Mitarbeit gegeben.

#### **„Wie sollen die Ziele erreicht werden? – Strategische Planung**

Die strategische Planung hat die Aufgabe festzulegen, wie die angestrebten Ziele erreicht werden können. Dazu wird im Rahmen einer Programmplanung das Leistungsportfolio des Netzwerks festgelegt und die Leistungen definiert. Als weitere Aufgabe ist die Potenzialplanung durchzuführen. Sowohl die Kompetenzen als auch die Kapazitäten des Netzwerks werden betrachtet und mit den Marktanforderungen verglichen. Bei Kompetenzlücken oder Kapazitätsengpässen kann die Aufnahme neuer Partner oder der Aufbau neuer Kapazitäten beschlossen werden.

#### **„Wer macht wann was?“ - Operative Planung**

Die gemeinsame aber verteilte Erstellung der Full-Service Leistung und das gemeinsame Auftreten beim Kunden setzt eine genaue Abstimmung der Leistungsprozesse auf operativer Ebene voraus. Neben den in Einzelunternehmen üblichen Problemen der Planungskoordination kommen weitere Handlungsfelder hinzu. So muss die Koordination über die Grenzen der Netzwerkunternehmen hinweg sichergestellt werden. Dabei können eine Reihe von Schnittstellenproblemen auftreten, zum Beispiel unterschiedliche Bearbeitungsmethoden oder Abrechnungseinheiten.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### **„Was hat es uns gebracht?“ - Ergebnis- und Finanzplanung**

Die Ergebnis- und Finanzplanung des Dienstleistungsnetzwerks betrifft besonders die Bereiche Liquiditätssicherung und Ergebnisverteilung. Durch die gezielte Analyse und Festlegung der notwendigen Finanzmittel für das Netzwerk kann der finanzielle Einsatz der Partner vorab definiert und so die Liquidität des Netzwerks und der Unternehmen gesichert werden. Bei der Ergebnisverteilung ist es notwendig einen Verteilungsmodus festzulegen. Netzwerktätigkeiten (zum Beispiel Akquisitionen oder Verwaltung) sind dabei mit zu berücksichtigen.

#### **3.4.5 Informationsfluss im Netzwerk**

Kritisch für den Erfolg des Dienstleistungsnetzwerks ist die Bereitstellung von Informationen für die Partner. Dabei müssen die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt beim richtigen Partner sein.

Im Rahmen von Kooperationen bietet sich ein dreistufiges Vorgehen an:

- Bestimmung des Informationsbedarfs für die Kooperation
- Ermittlung der aktuellen Informationssituation
- Anpassung der Informationssituation an den Informationsbedarf

##### **Bestimmung des Informationsbedarfs für die Kooperation:**

Zu Beginn der Kooperation müssen die Partner den Informationsbedarf im Rahmen des Netzwerks festlegen. Dieser lässt sich aus der geplanten Full-Service Leistung, der Aufgabenverteilung im Netzwerk und der Organisationsstruktur ableiten. Es muss geklärt werden, welcher Partner wann welche Information benötigt, um seine Aufgaben zu erfüllen. Diese Festlegung zu Beginn der Zusammenarbeit ist notwendig, um den Informationsaustausch, der immer mit Aufwand verbunden ist, so effizient wie möglich zu gestalten.

##### **Ermittlung der aktuellen Informationssituation**

Im nächsten Schritt muss die gegenwärtige Informationssituation analysiert und nach Informationsnachfrage und Informationsangebot klassifiziert werden. Somit lassen sich vorhandene Informationen und Informationslücken identifizieren. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang die systematische Abfrage der benötigten und vorhandenen Informationen bei den verantwortlichen Mitarbeitern.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### **Anpassung der Informationssituation an den Informationsbedarf**

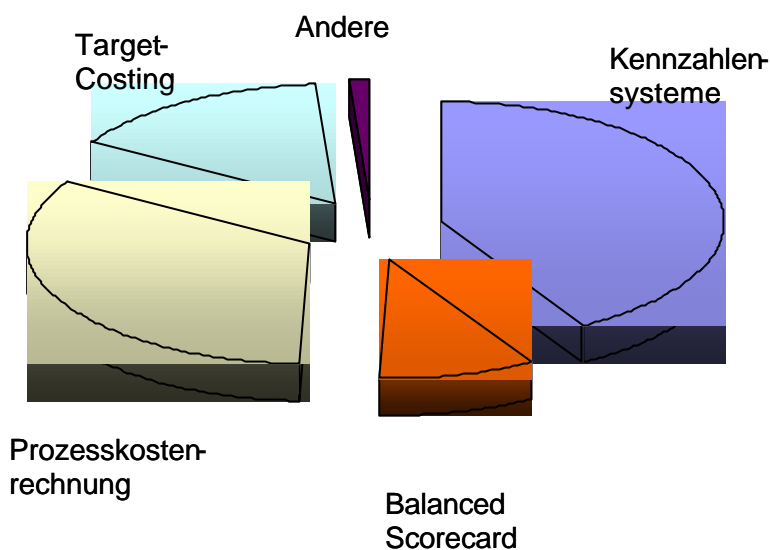
Im letzten Schritt geht es um die Anpassung von Angebot und Nachfrage, der Festlegung der Informationsflüsse und der Vorgehensweise zum Schließen von Informationslücken. Grundlage dafür bilden die Ergebnisse der systematischen Abfragen. Der Informationsfluss kann dabei in Anlehnung an den organisatorischen Aufbau, an Funktionen oder an Teilleistungen definiert werden.

#### **3.4.6 Controllinginstrumente**

Neben der Planung und der Informationsversorgung muss im Netzwerk ein Controllingssystem implementiert werden, um das Gesamtsystem des Netzwerks (Führung, Planung und Information) ergebnis- und zielorientiert koordinieren zu können. Das Controlling hilft, die netzwerkinternen, unternehmerischen und räumlich verteilten Leistungsprozesse abzustimmen und das notwendige Informationssystem aufzubauen. Es hat die Aufgabe, kontinuierlich eine Abstimmung zwischen den Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsprozessen zu gewährleisten sowie eine Optimierung der Prozesse in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht voranzutreiben. Es sollen hier wichtige Instrumente beispielhaft genannt und in Bezug auf ihre Netzwerktauglichkeit analysiert werden. Die Auswahl der vorgestellten Instrumente geschah dabei auf der Basis von empirischen Daten kleiner und mittlerer Dienstleister mit Kooperationserfahrung. Dabei zeigte sich, dass die Mehrheit der Kooperationen mit Hilfe von Kennzahlensystemen gesteuert werden, knapp gefolgt von Prozesskostenrechnungen und Target Costing Ansätzen. Interessant ist es, dass selbst neue Controllinginstrumente wie die Balanced Scorecard bereits Verwendung finden. Folgende Instrumente werden im Rahmen des Leitfadens vorgestellt:

- Kennzahlensysteme
- Balanced Scorecard
- Prozesskostenrechnung
- Target Costing
- Verrechnungspreise

### Controllinginstrumente in der Praxis von Dienstleistungskooperationen



#### Eignung für Eignung für Dienstleistungsnetzwerke

Um die Tauglichkeit der einzelnen Controlling-Instrumente für Dienstleistungsnetzwerke beurteilen zu können wurden folgende Kriterien herangezogen:

- der Aufwand zur Vorbereitung des Instruments
- die Möglichkeit einer kurzfristigen Implementierung des Instruments
- die Komplexität
- die Standardisierungsmöglichkeit.

Kriterium Instrument	Geringer Vorbereitungsaufwand	Kurze Implementierung	Geringe Komplexität	Gute Standartisierungsmöglichkeiten
Prozeßkostenrechnung	☉	○	○	☉
Verrechnungspreise	☉	☉	☉	☉
Target Costing	○	○	☉	☉
Kennzahlen &-systeme	●	●	☉	☉
Balanced Scorecard	○	○	○	●

<b>Legende</b>	○ nicht erfüllt	☉ teilweise erfüllt	● erfüllt
----------------	-----------------	---------------------	-----------

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

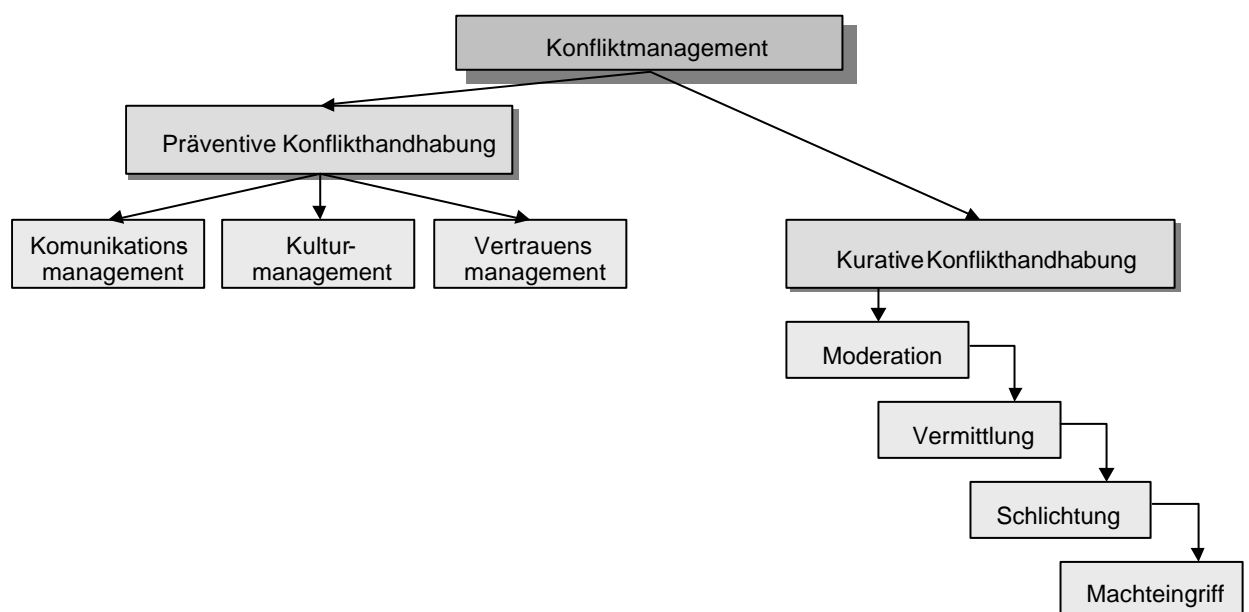
Die Entscheidung für ein bestimmtes oder ein Bündel von Controllinginstrumenten ist je nach Ausgestaltung des Netzwerks zu treffen. Je komplexer die Full-Service Dienstleistung und die Kooperation ist, desto mehr Aufwand fordert das Controlling.

#### 3.4.7 Konfliktmanagement

Konflikte bezeichnen die Spannungen zwischen Personen und/oder Unternehmen und treten bei Gegensätzlichkeiten oder Unvereinbarkeit bestimmter Verhaltensweisen, Erwartungen, Werte oder Machtinteressen auf. Konflikten in Netzwerken äußern sich in erster Linie in Spannungen zwischen Personen und Gruppen, welche verschiedenen Unternehmen angehören.

Ein Konfliktmanagement hat die Aufgabe, Konflikte zu gestalten und zu steuern, um sie positiv für das Netzwerk zu nutzen. Denn nicht immer sind Spannungen nur negativ zu sehen. Das Lösen von Konflikten kann eine reinigende Wirkung auf die Beziehungen in der Kooperation haben und durch das gezielte Steuern von Spannungen können kreative Potenziale freigesetzt werden. Die Aufgabe eines Konfliktmanagements ist es daher, die auftretenden Konflikte handhabbar zu gestalten.

Im Rahmen des Konfliktmanagements ist auch das Vertrauensmanagement zu nennen. Die Bildung von gegenseitigem Vertrauen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Dienstleistungsnetzwerk. Gelingt dies nicht, ist es fast unmöglich, die auftretenden Konflikte zu meistern. Folgende Abbildung gibt das Konfliktmanagement und seine Instrumente wieder.

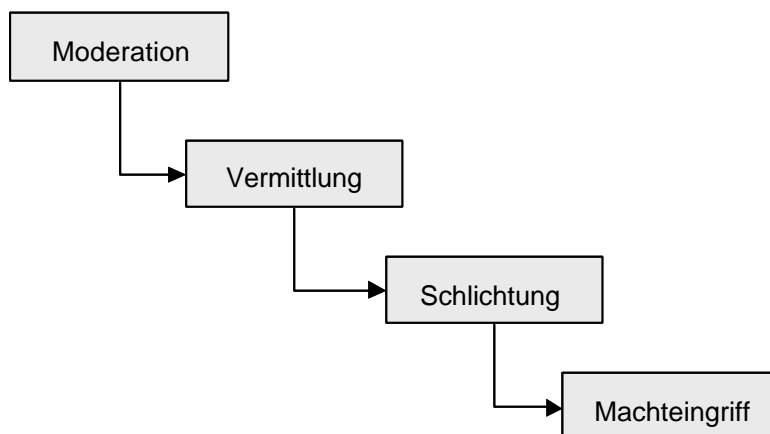
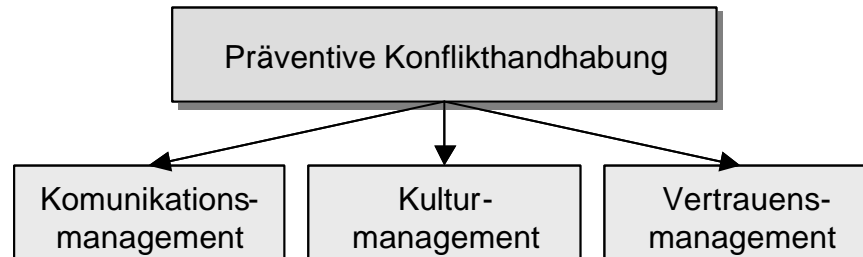


### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### „Wie verhindert man Konflikte?“ - Präventive Konflikt-handhabung

Auftretende Probleme sollten in Kooperationen immer möglichst frühzeitig aufgedeckt und gelöst werden. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, so dass unter Nutzung von Methoden und Instrumenten der präventiven Konflikt-handhabung versucht werden muss, noch vorhandene Konfliktpotenziale zu erkennen und auf einer sehr niedrigen Eskalationsstufe zu kanalisieren.



#### „Wie behandelt man vorhandene Konflikte?“ - Kurative Konflikt-handhabung

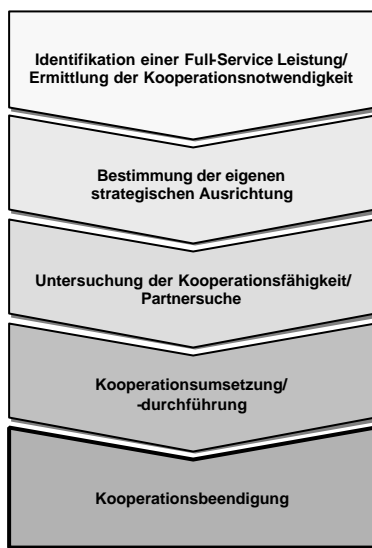
Auch wenn die Instrumente des präventiven Konfliktmanagements eingesetzt werden, um mögliche Konflikte bereits im Vorfeld zu vermeiden, sind im Laufe der Netzwerkbeziehungen weitere Konflikte zu erwarten. Diese haben häufig schwerwiegende Auswirkungen auf das Netzwerk. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, weitere Methoden für die kurative Konflikt-handhabung zur Verfügung zu haben. Die Partner müssen in der Lage sein, plötzlich auftretende Probleme oder Konfliktsituationen schnellstmöglich zu beheben. Dabei wird ein vierstufiges Vorgehen empfohlen.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### 3.5 Kooperationsbeendigung

##### 3.5.1 Bewertung des Netzwerkerfolgs



Je intensiver sich die Partnerunternehmen in die Wertschöpfung eines Netzwerks einbringen, desto stärker ist die Abhängigkeit vom Erfolg der Kooperation. Auf Grund dessen ist es für die beteiligten Unternehmen und das Netzwerk wichtig, ob die geplanten Ziele erreicht wurden oder ob die Kooperation wegen Erfolglosigkeit beendet werden sollte.

Dabei sind insbesondere zwei Ebenen zu betrachten:

- Ist das Netzwerk für die beteiligten Unternehmen ein Erfolg?
- Ist das Netzwerk an sich ein Erfolg am Markt?

Erfolgsbewertungen werden oft durch Soll-Ist Vergleiche mit quantitativen Faktoren (in der Regel finanzielle Kennzahlen) durchgeführt. Die ausschließliche Verwendung ökonomischer Größen bildet den Erfolg eines Dienstleistungsnetzwerks aber nicht komplett ab. Da mit Kooperationen nicht nur finanzielle Ziele, sondern auch andere Aspekte (Know-how Zugang, Marktzugang) unterstützt werden sollen, muss eine Integration von qualitativen Kriterien in die Bewertung des Netzwerkerfolgs mit einfließen.

Verschärft wird die Bewertungsproblematik durch unterschiedliche Erfolgsverständnisse der Partner. Wenn Partner unterschiedliche Ziele oder Prioritäten gesetzt haben, kann die Erfolgsbewertung variieren und die Konsequenzen aus der Bewertung differieren. Als weiteres Problemfeld sei noch darauf hingewiesen, dass die Bewertung des finanziellen Erfolgs bei getrennter Erfolgsrealisation in den Einzelunternehmen Schwierigkeiten machen kann. Die Ergebnisse der Zusammenarbeit fallen getrennt bei den Partnerunternehmen an und unterliegen einer separaten Bewertung, die stark davon abhängt, ob es gelingt, Erträge des Netzwerks zu isolieren und eindeutig zuzuordnen.

Hier sollen kurz zwei Instrumente zur Erfolgsbewertung vorgestellt werden:

- die Bewertung auf Nutzwertanalysebasis und
- die Bewertung mittels eines Kooperations-Audit

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

---

#### 3.5.1.1 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein bekanntes und weit verbreitetes Instrument zur Bewertung. Es erlaubt eine Betrachtung bestimmter Faktoren über die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade.

- **Bestimmung eines auf die Kooperationssituation spezifisch zugeschnittenen Kriterienkatalogs**

Hier geht es darum, die Ziele, die für die Teilnahme am Netzwerk entscheidend waren zu benennen und ihre relative Bedeutung für jeden Partner festzulegen.

- **Bewertung und Gewichtung der Faktoren**

Anschließend folgt ein Soll-Ist Vergleich der Kennzahlen um den Erreichungsgrad je Ziel abzuleiten. Durch die Multiplikation des Erreichungsgrads mit den Gewichtungsfaktoren lassen sich die Erfolgsbeiträge ermitteln. Die durch Addition gewonnene Gesamtgröße kann anschließend dem Maximal-Wert gegenübergestellt werden.

#### 3.5.1.2 Kooperations-Audit

Durch sich schnell verändernde Umwelt- und Marktverhältnisse kann es sein, dass eine reine ergebnisorientierte Kontrolle nicht mehr ausreicht. Die dort aufgedeckten Probleme sind nur Symptome tiefergehender Veränderungen bezüglich der Rahmenbedingungen der Kooperation. Als Instrument für diese Situation kann das Kooperations-Audit eingesetzt werden.

Die Bestandteile sind:

- **Prämissen-Audit:** Stellt sich eine Diskrepanz zwischen den erwarteten Werten und der tatsächlichen Entwicklung einer Kooperation ein, muss das Netzwerk angepasst werden.
- **Ziel- und Strategien-Audit:** Die Ziele und Strategien des Netzwerks spielen für den Erfolg der Kooperation eine entscheidende Rolle. Deshalb müssen diese regelmäßig mit der Unternehmenssituation abgeglichen werden, um die grundlegende Erreichbarkeit aber auch Richtigkeit analysieren zu können.
- **Aktivitäten-Audit:** Hier ist zu prüfen, ob und in wie weit sich die ergriffenen Maßnahmen als angemessen erwiesen haben, um die angestrebten Ziele zu erreichen.
- **Prozess- und Organisations-Audit:** Die Betrachtung der Planungs- und Kontrollprozesse sowie der organisatorischen Regelungen steht im Fokus dieses Auditbereichs.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

#### 3.5.2 Auflösung von Netzwerken

Wenn ein Netzwerk sein Ziel erreicht hat, es nicht mehr erreichen kann oder Veränderungen bei den Unternehmen oder der Umwelt eingetreten sind, kann sich die Auflösung der Kooperation als sinnvolle Strategie herausstellen. Diese Entscheidung darf nicht mit einem Scheitern gleichgesetzt werden, sondern deutet auf strategische Weitsicht hin. Unternehmen sind gezwungen, ihre Strategien zu überdenken und an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Frühere Entscheidungen müssen gegebenenfalls revidiert, angepasst oder neue Wege gesucht werden. Das kann auch das



Auflösen einer Kooperation und die Suche nach Alternativen bedeuten. Diese Entscheidung sollte mit den Partnern abgestimmt und wenn möglich im gemeinsamen Einvernehmen gefällt werden.

Ein systematisches Vorgehen ist insbesondere für kleine und mittlere Dienstleister wichtig, da dort Netzwerke recht spontan aufgelöst und unkonventionell beendet werden. Oft sind die Entscheidungen für Außenstehende nicht oder nur schwer nachvollziehbar, da nicht nur rein ökonomische Faktoren eine

Rolle spielen. Die Abbildung gibt mögliche Ursachen für eine Kooperationsbeendigung wieder.

#### Mögliche Ausstiegsstufen eines Netzwerks

Die oben vorgestellten Instrumente der Erfolgsbewertung bilden zusammen mit aktuellen Umfeldanalysen die Grundlage für das weitere Vorgehen im Dienstleistungsnetzwerk.

### 3. Die Phasen des Vorgehensmodells

- **Beschränkung bzw. Änderung des Kooperationskonzepts** (z. B. Ausstieg aus der Kooperation und Reduzierung der Zusammenarbeit auf den Informationsaustausch und auf bestimmte Funktionen.
- Beibehaltung des Kooperationskonzepts, allerdings **Veränderung der Partnerzahl** (Erhöhung/Verminderung) oder Zuschnitt der Kooperationsaufgaben auf andere Partner im Rahmen des gleichen Kooperationskonzepts.
- **Vollständige Kooperationsauflösung**, d.h. alle Partner verlassen die Kooperation. Die Kooperationsressourcen werden verkauft, stillgelegt, abgeschöpft oder von einem Partner übernommen.

Neben der normalen Weiterführung stehen den Unternehmen drei weitere strategische Alternativen zur Auswahl:

Die Entscheidung für eine Alternative sollte von den Verantwortlichen der beteiligten Unternehmen in Absprache mit den Netzwerkverantwortlichen getroffen werden.

Dabei müssen die Unternehmen zwei grundsätzliche Fragen klären:

- Wie ist der Markt zu beurteilen, in dem sich das Netzwerk befindet und welche Vorteile bringt die Kooperation absolut?
- Wie ist die Vorteilhaftigkeit der Netzwerkstrategie relativ im Vergleich zu einer Alternativstrategie zu beurteilen?

Kooperationsattraktivität \ Marktattraktivität		Kooperationsattraktivität	
		gering	hoch
gering	I. Quadrant	Sofortige Beendigung	II. Quadrant Langfristige Beendigung/ Abschöpfungsstrategie
	hoch	III. Quadrant Kurzfristige Beendigung Marktchancen im Alleingang oder durch neue Kooperation nutzen	IV. Quadrant Volle Ausschöpfung

Kooperationsattraktivität \ Alternativattraktivität		Kooperationsattraktivität	
		gering	hoch
gering	Patt-Situation	Kooperationsbeendigung	Volle Ausschöpfung der Kooperation
	Alternativbeendigung	Alternativbeendigung bzw. Reduktion auf Minimumniveau zur Flexibilitätsbewahrung	
hoch	Ausschöpfung der Alternative	Kooperationsbeendigung	Patt-Situation
		Kooperation nur in Randbereichen oder Beendigung	Präferenz der Alternativstrategie im Falle höhere Sicherheit als bei der Kooperationsstrategie

Mit Hilfe von Portfoliodarstellungen lässt sich eine Entscheidungsunterstützung realisieren. Im Sinne der absoluten Bewertung des Netzwerks, bieten sich die Kriterien „Kooperationsattraktivität“ und „Marktattraktivität“ an. Bei der relativen Bewertung hingegen wird die Kooperationsattraktivität der Alternativenattraktivität gegenübergestellt.

#### 4. Schlussbetrachtung

---

Obwohl Kooperationen kein neues Phänomen im Wirtschaftsleben sind, haben sie jedoch in jüngerer Zeit in Gestalt von Joint Ventures, strategischen Allianzen und Unternehmensnetzwerken enorm an Bedeutung gewonnen.

In einer durch Marktveränderungen (Nachfrage nach Full-Service Dienstleistungen) und rasanten technologischen Fortschritt gezeichneten Wirtschaftsstruktur, werden es Unternehmen als Einzelkämpfer schwer haben, sich nachhaltig auf höchstem Leistungsniveau zu behaupten. Dienstleistungsnetzwerke waren in der Vergangenheit ein vernachlässigter Bereich bei der Kooperationsunterstützung. Erfolgreiches Kooperieren benötigt ein systematisch-methodisches Vorgehen und eine gute Wissensbasis aller Beteiligten über die Netzwerkbildung.

Dieser Leitfaden hat sich zum Ziel gesetzt, das Wissensdefizit kleiner und mittlerer Dienstleister in Bezug auf Kooperationen zu beseitigen und Unternehmen durch ein Vorgehensmodell bei der Umsetzung von Dienstleistungsnetzwerken zu unterstützen. Es wurden dazu Checklisten und Abfragen erarbeitet, die jedes Unternehmen individuell für sich einsetzen kann, die aber auch als Grundlage für Vergleiche und Abstimmungen zwischen den Partnern herangezogen werden können.

Trotz aller Vorteile werden Kooperationen im Dienstleistungsbereich noch viel zu selten eingegangen. Die Angst, bei der Netzwerkbildung Fehler zu machen und in die Abhängigkeit von anderen Unternehmen zu geraten, hält viele Unternehmer heute noch von Kooperationen ab.

Durch das hier vorgestellte Vorgehensmodell und seine aufgezeigten Entscheidungspunkte sollen Dienstleister ermutigt werden sich mit Kooperationen auseinander zu setzen und die Wettbewerbsvorteile solcher Netzwerke für sich zu nutzen. Der strukturierte Aufbau eines Dienstleistungsnetzwerks und das systematische Kooperations-Management helfen dabei, das Risiko zu minimieren. Heutzutage ist die Gefahr, durch die Entscheidung nicht zu kooperieren, Wettbewerbsnachteile zu erhalten höher, als bei einer sinnvollen Kooperation mit systematischem Aufbau und strukturierter Partnerauswahl.

Will Baden-Württemberg auch in Zukunft einer der besten Wirtschaftsstandorte insbesondere für Dienstleister in Deutschland sein, müssen die Potenziale von Kooperationen erkannt und erfolgreich realisiert werden.

## **Anschriften**

---

### **Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart**

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart  
Postfach 102444, 70020 Stuttgart  
Telefon 0711/2005-0, Telefax -354  
www.stuttgart.ihk.de  
info@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Böblingen**

Steinbeisstraße 11, 71034 Böblingen  
Telefon 07031/6201-0, Telefax -60  
info.bb@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Esslingen**

Fabrikstraße 1, 73728 Esslingen  
Postfach 100347, 73703 Esslingen  
Telefon 0711/39007-0, Telefax -30  
info.es@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Göppingen**

Franklinstraße 4, 73033 Göppingen  
Postfach 623, 73006 Göppingen  
Telefon 07161/6715-0, Telefax 07161/69585  
info.gp@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Ludwigsburg**

Kurfürstenstraße 4, 71636 Ludwigsburg  
Postfach 609, 71606 Ludwigsburg  
Telefon 07141/122-0, Telefax -235  
info.lb@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Nürtingen**

Bismarckstraße 8-12, 72622 Nürtingen  
Postfach 14 20, 72604 Nürtingen  
Telefon 07022/3008-0, Telefax -30  
info.nt@stuttgart.ihk.de

### **Bezirkskammer Rems-Murr**

Kappelbergstraße 1, 71332 Waiblingen  
Telefon 07151/95969-0, Telefax -26  
info.wn@stuttgart.ihk.de