

Auszug aus Netzwerkcontrolling – Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung von Thomas Hess

4.3.2 Beraternetzwerk BUS

Neben der Informatik- und Telekommunikationsbranche finden sich besonders im Beratungssektor eine Reihe erfolgreicher Beispiele für die Zusammenarbeit in Netzwerken. Nur wenige derartiger Netzwerke können allerdings auf langfristige Erfahrungen zurückgreifen. Eine Ausnahme bildet das Beraternetzwerk BUS. Schon seit fast 20 Jahren arbeiten im BUS-Netzwerk freiberufliche Berater und kleine Beratungsunternehmen zusammen. Besonders interessante Aspekte ergeben sich aus der exponierten Rolle des Netzwerkkoordinators (zur Beschreibung von BUS vgl. auch Schlembach 1999; von Kortzfleisch 1999).

Aufbau des Netzwerkes

Im Jahr 1982 wurde der BUS Betreuungsverbund für Unternehmer und Selbständige e.V. als Ursprungsorganisation des heutigen BUS-Netzwerkes mit dem Ziel gegründet, Familienbetriebe in unterschiedlichen unternehmerischen Problemstellungen zu beraten.

Neben rechtlichen Aspekten bot sich eine Gründung des Netzwerkes zunächst in der Form eines Vereins an, um zwischen Kunden und Beratern, als gleichgestellte Vereinsmitglieder, Vertrauen aufzubauen. Zudem sollte der Verein für eine dauerhafte Bindung der betreuten Unternehmen sorgen. Die Rahmenbedingungen des Vereins stellten sich jedoch sehr bald als hinderlich heraus. Der Grundsatz gleicher Leistungen für alle Vereinsmitglieder stand individuellen Beratungsleistungen im Wege. Aus diesem Grund entstand 1984 zusätzlich die BUS Beratungs- und Betreuungs- GmbH mit Sitz in München. Nur auf der Grundlage einer GmbH konnten individuell ausgehandelte Beratungsaufträge umgesetzt werden. Zurzeit vereint das BUS-Netzwerk ca. 80 rechtlich selbstständige Unternehmensberatungen, die überwiegend als fachlich spezialisierte Fachberater oder als regional fokussierte Betreuungsberater agieren und den überwiegenden Teil ihres Umsatzes über das Netzwerk erwirtschaften. Die überwiegende Zahl der beteiligten Partner sind Einzelunternehmen aus Deutschland und den angrenzenden Gebieten von Österreich.

Als strategische Geschäftsfelder betrachtet BUS die Beratung, die Betreuung sowie die Weiterbildung für Familienbetriebe. Hinzu kommen in Ausnahmen die Beteiligungen an Familienunternehmen im Sinne einer Venture-Capital-Finanzierung. Die Beratung umfasst alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Funktionen vom Marketing bis zum Controlling. Unter Betreuung wird eine von der reinen Beratung getrennte Leistung des Netzwerkes verstanden, deren Inhalt die Umsetzung der Beratungskonzepte ist und sich daher an die Beratung anschließt. Als Anbieter von Beratungsleistungen tritt die BUS Beratungs- und Betreuungs- GmbH auf. Der BUS Betreuungsverbund für Unternehmer und Selbständige e.V. bietet demgegenüber die Betreuung für die Vereinsmitglieder an. Daneben bietet BUS über die BUS Beratungs- und Betreuungs- GmbH seinen Kunden mit der BUS-Unternehmer-Akademie und seinen Beratern mit der BUS-Berater-Akademie verschiedene Bildungsprodukte an.

Seit seiner Gründung hat BUS über 10.000 einzelne Beratungs- und Betreuungsprojekte bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Österreich abgewickelt. Die Beratungs- und Betreuungsprojekte werden von den ca. 80 gleichberechtigten Projekt- und Betreuungsberatern durchgeführt, sie besitzen durchschnittlich ein Volumen von 5.500 €.

Die Basis der Zusammenarbeit im Innenverhältnis bilden unbefristete Rahmenverträge zwischen BUS und den jeweiligen Beratern.

BUS besitzt eine Servicezentrale in München, die in der Akquisition und Koordination der Aufträge sowie im auftragsübergreifenden Management des Netzwerkes engagiert ist. Zum auftragsübergreifenden Management gehören insbesondere die Gewinnung neuer Mitglieder, die Aus- und Weiterbildung der Mitglieder des Verbundes, das Marketing und KeyAccount Management, die strategische Netzwerkentwicklung und das Netzwerkcontrolling sowie das Wissensmanagement im Netzwerk. Die Servicezentrale wird von der BUS Betreuungs- und Unternehmensberatungs- GmbH getragen.

Die verbundinterne Information und Kommunikation wird durch das Internet partiell unterstützt, wobei der Schwerpunkt auf der Nutzung von E-Mail- und Dateiaustauschdiensten liegt. Ferner existiert eine BUS-interne Berichtsdatenbank, die der Verwaltung von Projekt- und Betreuungsberichten in der Servicezentrale dient.

Controlling-Instrumentarium auf auftragsbezogener Ebene

Die Servicezentrale sammelt die akquirierten Aufträge und bildet ein auftragsbezogenes Team. Dieses Team umfasst die Servicezentrale als Auftragskoordinator, einen fachlich spezialisierten Projektberater und einen regionalen Betreuungsberater. Die Auswahl der Projektberater erfolgt im Sinne eines Matching. Berücksichtigt werden dabei vorrangig Know-how und Kapazitäten der Berater. Die Auswahl des Betreuungsberaters richtet sich vorrangig nach dessen Standort. Nach zwei Jahren Zugehörigkeit zum Netzwerk und mindestens 100 abgewickelten Aufträgen kann ein Berater Gebietsschutz erhalten. Fällt ein Auftrag in einer derart geschützten Region an, erhält der geschützte Berater automatisch die höchste Priorität bei der Zuordnung der Rolle des Betreuungsberaters.

Auftragskalkulation und interne Leistungsverrechnung erfolgt auf Basis standardisierter Produkte, die in der Regel sowohl eine projektbezogene Beratung als auch Unterstützung bei der Umsetzung umfassen. Gegenüber dem Kunden haben diese Angebote einen Festpreis. Im Innenverhältnis ist die Abrechnung der Beratungsleistung flexibel. Der Projektberater erhält einen Anteil am

Auftragsvolumen, der sich nach seinen Erfahrungen und seiner Ausbildung richtet und auf Basis von Vollkosten inkl. Gewinnansprüchen gebildet wird. Ferner erhält die Servicezentrale für ihre koordinierenden und auftragsübergreifenden Aktivitäten bis zu 30 % des Auftragsvolumens. Einen kleinen Anteil am Auftragsvolumen erhält auch der Betreuungsberater.

Als Ergänzung zur projektbezogenen Betreuungsberatung bietet BUS auch weiterführende Betreuung an. Für den Basisbeitrag von 420 DM pro Jahr hat der Kunde einen Anspruch auf kurzfristige, telefonisch oder schriftlich abgewickelte Beratung sowie eine alle zwei Monate erscheinende Zeitschrift. Weiterführende Betreuungsleistungen sind in Paketen gestaffelt. Deren Umfang reicht von 4 bis 24 Betreuungsbesuchen pro Jahr. Ferner kann der Kunde zwischen Normal- und Intensiv-Betreuung wählen. Für die Bereithaltung des Angebots zahlt der Kunde eine Basisgebühr pro Monat zwischen 375 DM und 1.990 DM. Jeder in Anspruch genommene Betreuungsbesuch wird extra in Rechnung gestellt.

Die Kontrolle der Projektdurchführung liegt bei den realisierenden Beratern. Die Servicezentrale überprüft eigenverantwortlich Zeit, Kosten und Qualität der Beratungsleistung. Sie stellt den Projektberatern dafür ein formales, von den Beratern gemeinsam entworfenes Handbuch als schriftliche Unterlage mit Informationen zu den inhaltlich vorstrukturierten Beratungsprodukten der BUS zur Verfügung. Den Beratern werden Anregungen für das Erstellen von Projektberichten (z. B. Berichtsformalien und Beispielberichte), ausführliche Checklisten, Arbeitsblätter aber auch spezielle Software (z. B. für Darlehensplan, Kurzfristige Erfolgsrechnung, Kostenplanung) zur Verfügung gestellt. Ergänzend fertigen die Betreuungsberater über jede Betreuungsleistung Protokolle an. Auf einem "Infoblatt" dokumentieren sie beispielsweise Probleme bei der Umsetzung, Vor- und Nachteile der Lösungskonzepte der Projektberater, aber auch die erfolgreichen Maßnahmen der Umsetzung.

Aktivitäten zum Ausbau der Netzwerkinfrastruktur, von der Weiterentwicklung der Produkte bis zur Vorbereitung gemeinsamer Workshops, werden von der Servicezentrale übernommen. Zusammen mit den auftragsbezogenen Aktivitäten werden diese Leistungen über die oben bereits erwähnten, auftragsbezogenen Abgaben abgegolten. Einen Fixbetrag von den Partnerunternehmen erhält die Servicezentrale für ihre Aktivitäten nicht.

Controlling-Instrumentarium auf auftragsübergreifender Ebene

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung wurde erstmals eine Bewertung durchgeführt. BUS orientiert sich dabei an dem in Abschnitt 4.2.1.2 dargestellten Ansatz. Auf diesem Weg wurden im Jahr 1999 die Ziele identifiziert und die Zielerreichung festgestellt (vgl. Hess/ Wohlgemuth/Schlembach 2000). Abbildung 4.3.2/1 zeigt den identifizierten Katalog an Zielen, sortiert nach deren durchschnittlicher Gewichtung. Auf Basis dieser Analyse hat das BUS-Netzwerk einen nächsten Tätigkeitsschwerpunkt auf die Stärkung der netzwerkinternen Aus- und Weiterbildung gelegt. In Abschnitt 4.2.1.2 war das Ergebnis einer Analyse der Zielerreichung für das BUS-Netzwerk bereits dargestellt worden.

Erschließung neuer Beratungsfelder/ Kernkompetenzen	7,6%
Kontinuierliche Aktualisierung des Beratungs-/Managementwissens	7,7%
Verbesserung der Service-bzw Beratungsqualität durch "fremdes" Know- how	7,1%
Sammlung von Kooperationserfahrung, Steigerung der eigenen Teamfähigkeit	6,7%
Steigerung des Umsatzes	5,7%
Beteiligung an umfangreichen Projekten durch Zusammenlegung von Know-how	5,4%
Erhaltung der wirtschaftlich- organisatorischen Selbständigkeit	5,3%

(angegeben ist die durchschnittliche relative Gewichtung)

Abbildung 4.3.211 Gemeinsame Ziele im BUS-Netzwerk

Die Partnergewinnung erfolgt im BUS-Netzwerk sowohl auf der Grundlage von Empfehlungen innerhalb des Netzwerks als auch mit Hilfe von Anzeigen auf der Homepage von BUS sowie in Zeitschriften. Damit der Partnerpool von BUS eine gewisse Stabilität aufweist, muss jeder potenzielle Partner einen standardisierten Auswahlprozess durchlaufen. Dieser Prozess beginnt mit der sogenannten (Grund-)Ausbildung in der BUS-BeraterAkademie. Im Rahmen der Veranstaltungen werden die Kandidaten dort mit dem spezifischen Beratungsansatz von BUS konfrontiert. Gleichzeitig eröffnet die Veranstaltung dem Netzwerk die Möglichkeit, die Kandidaten in beratungsnahen Arbeitssituationen zu beobachten. Durchschnittlich werden von den an dem Auswahlprozess teilnehmenden Bewerbern nur ca. 15 % in das Netzwerk übernommen. Die Übernahme eines neuen Beraters in den Pool des Netzwerkes erfolgt auf Vorschlag der Servicezentrale.

Aufgrund des zentralen Planungsansatzes ist eine kontinuierliche Aktualisierung der Daten zu Kompetenzen und Kapazitäten erforderlich. Derartige Informationen sammelt die Servicezentrale in regelmäßigen Abständen auf Wochen- und Beraterbasis und

verwaltet diese mit Hilfe einer einfachen Tabellenkalkulationsanwendung. Da der überwiegende Teil der Berater vorrangig für das Netzwerk arbeitet, ist die Beschaffung von Kapazitätsinformationen relativ einfach. Im Sinne einer "Negativ-Meldung" werden der Servicezentrale häufig nur Einschränkungen gemeldet.

Die Weiterentwicklung des Produktprogramms wird, wie bereits oben erwähnt, von der Servicezentrale vorangetrieben. Zu diesem Zweck kann die Servicezentrale auf Analysen der abwicklungsbezogenen Daten zurückgreifen. Ergänzend werden die klassischen Instrumente der strategischen Unternehmensplanung eingesetzt. Auf diesem Weg entwickelte Vorschläge werden auf Treffen der Partnerunternehmen diskutiert. In diesem Rahmen wurde zwischen 1991 und 1994 das Leistungsangebot des BUS-Netzwerkes überarbeitet und teilweise neu entwickelt. Das aktuelle Produktprogramm wurde eingangs bereits erwähnt.

München 2002