

Bewertung von Unternehmenswerken

Thomas Hess / Oliver Wohlgemuth / Hans-Günther Schlembach
Methodik und erste Erfahrungen aus einem Pilotprojekt

	Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Hans-Günther Schlembach ist geschäftsführender Gesellschafter der BUS Betreuungs- und Unternehmensberatungs-Gesellschaft mbH in München
	Dr. Thomas Hess ist Leiter der Arbeitsgruppen >>Unternehmensnetzwerke, Controlling<< und >>Medienwirtschaft<< des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen
	Dipl.-Wirtsch.-Ing. Oliver Wohlgemuth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe >>Unternehmensnetzwerke und Controlling<< des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen

Die Ermittlung des Erfolgs der kooperativen Zusammenarbeit ist Voraussetzung für die Beurteilung strategischer Entscheidungen eines Unternehmensnetzwerkes und seiner Partner. Der vorliegende Beitrag untersucht mögliche Ansätze zur Bewertung und gibt methodische Gestaltungsempfehlungen für eine mehrdimensionale Evaluation. Erste Ergebnisse und Implikationen aus seiner Anwendung bei einem Netzwerk der Beratungsbranche komplettieren den Beitrag.

Einführung

Als Mittel der strategischen Neuausrichtungen haben Unternehmensnetzwerke seit Beginn der 80er Jahre in Theorie und Praxis eine wachsende Beachtung gefunden. Der Begriff des Unternehmensnetzwerks¹⁾ kennzeichnet eine spezifische Variante von Kooperationen, bei der sich wenigstens drei Unternehmen zum Zweck einer gemeinsamen Leistungserstellung zusammenschließen, ohne ihre rechtliche Selbständigkeit aufzugeben. Auf Basis einer langfristig angelegten Zusammenarbeit bearbeiten diese Unternehmen in wechselnder Zusammensetzung Projekte. In der Praxis lassen sich Unternehmensnetzwerke mittlerweile in den unterschiedlichsten Branchen beobachten. Als prototypisch galten lange Zeit die Netzwerke in der Automobilzulieferindustrie. Anfang der 90er Jahre kamen die virtuellen Unternehmen insbesondere im Bereich der Informationstechnologie als neue Variante hinzu. Seit kurzem erfreuen sich Supply Chain-Netzwerke in Handel und Logistik besonderer Beliebtheit. Unabhängig von diesen populären Beispielen gibt es eine Reihe von Branchen, in denen schon sehr lange netzwerkartige Strukturen zur Zusammenarbeit genutzt werden. Exemplarisch sei auf die Baubranche verwiesen.

Je intensiver sich die Partnerunternehmen in die Wertschöpfung eines Netzwerks einbringen, desto mehr wächst ihre Abhängigkeit von der Kooperation. Im Extremfall kann das Überleben eines teilnehmenden Unternehmens sogar vom wirtschaftlichen Erfolg der Zusammenarbeit abhängen. Fast zwangsläufig ergibt sich damit die Notwendigkeit, den Erfolg der kooperativen Zusammenarbeit zu quantifizieren²⁾. Als Bezugspunkte kommen dafür zwei Ebenen in Frage: die Mikroebene des beteiligten Unternehmens und die Makroebene des Netzwerks an sich. Ersteres entspricht der Analyse eines Partners, inwieweit sich sein Engagement „gelohnt“ hat und Anreize für eine Fortführung der Zusammenarbeit bietet. Letzteres stellt hingegen auf eine kollektive Bewertung aus der übergeordneten Perspektive des Netzwerks ab, mit der ein Beurteilungsmaßstab für die gemeinsamen Maßnahmen und die „Zufriedenheit“ der Netzwerkmitglieder gewonnen wird. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, Möglichkeiten für eine „Messung“ des Kooperationserfolgs auf beiden Ebenen aufzuzeigen. Zu diesem Zweck werden zunächst methodische Ansatzpunkte einschließlich eines möglichen Befragungsablaufs vorgestellt (Abschnitt 2). Abschnitt 3 beschreibt die Durchführung der Erfolgsbewertung an einem Fallbeispiel aus der Beratungsbranche, mit der die Praxistauglichkeit der Methode überprüft werden sollte. Mit einem Fazit und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf schließt der Beitrag in Abschnitt 4 ab.

Bewertungsmethode

Etablierte Bewertungsmethoden im Überblick

Die Struktur eines Bewertungsverfahrens ist eng mit dem zugrunde gelegten Begriffsverständnis des „Kooperationserfolgs“ verknüpft. Allgemein durchgesetzt hat sich die Auffassung, diesen Begriff auf das Ergebnis der fortlaufenden Zusammenarbeit und nicht auf einen einzelnen, gemeinsam abgewickelten Auftrag zu beziehen. Damit fällt die Erfolgsbewertung in den Bereich auftragsübergreifender Management- und Controlling-Aktivitäten in Netzwerken. Abgesehen von dieser Gemeinsamkeit gehen die Vorstellungen über die materielle „Reichweite“ des Begriffs jedoch auseinander. Nach der Anzahl der in die Bewertungsbasis einbezogenen Erfolgsgrößen lassen sich vereinfachend eindimensionale (rein quantitative) und mehrdimensionale (gemischt quantitativ-qualitative) Erfolgsdefinitionen unterscheiden. Eindimensionale Ansätze konzentrieren sich bei der Beurteilung des Kooperationserfolgs auf eine einzige ökonomische Zielgröße. Allerdings bestehen dabei auch hinsichtlich der Fristigkeit der Zielbetrachtung in der Literatur unterschiedliche Auffassungen: Die klassischen Ansätze orientieren sich an konventionellen, kurzfristig angelegten Erfolgsgrößen. In der engsten Auffassung handelt es sich dabei um das Merkmal „Kosten“, das oft im Sinne einer Kostenersparnis, d.h. als Differenzbetrag zwischen kooperationsbedingten Kostensenkungen und durch die Kooperation verursachten Kosten zur Erfolgsdefinition herangezogen wird³⁾. Erweiterte Begriffsauffassungen berücksichtigen in ihren Definitionen auch die Erlösseite. Kooperationserfolg wird dann etwa mit einer langfristigen Gewinnmaximierung⁴⁾ oder mit dem „zusätzlichen Gewinn gegenüber dem früheren isolierten Tätigsein“⁵⁾ gleichgesetzt. Die neoklassischen Ansätze bauen hingegen ihre Definitionen auf der Überlegung auf, dass die Teilnahme an einer Kooperation grundsätzlich als ein spezifisches Investitionsprojekt eines Unternehmens aufgefasst werden kann und deshalb nur langfristig positive Zahlungsüberschuss vorgeschlagen, der sich aus der Gegenüberstellung aller realisierten bzw. zu erwartenden kooperationsbedingten Ein- und Auszahlungen

ergibt⁶⁾. Zum Teil wird dieser Grundgedanke auch dahingehend modifiziert, dass sich als Erfolgsgröße eher ein Ausdruck für den Gegenwartswert zukünftiger Zahlungsüberschüsse eignet.

Anstelle einer ökonomischen Spitzenkennzahl verwenden *mehrdimensionale Ansätze* eine verbreiterte Bewertungsbasis, die sowohl quantitative also auch qualitative Aspekte des Kooperationserfolgs berücksichtigt. Den Begriffsauffassungen liegt dabei eine aus der Anreiz-Beitrags-Theorie abgeleitete, verhaltensorientierte Sichtweise zugrunde. Danach erfolgt der freiwillige Zusammenschluss und die Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit nur solange, wie jedem Partnerunternehmen durch die Kooperation Anreize geboten werden, die größer sind als die Beiträge, die es für die Kooperation leistet⁶⁾. Insofern stellt die Erfolgsermittlung in mehrdimensionalen Ansätzen auf den Vergleich aus kooperationsbedingten Vor- und Nachteilen ab, die als vorgelagerte Einflussfaktoren des monetären Kooperationsergebnisses interpretiert werden. Allerdings bleibt damit der Erfolg der Zusammenarbeit zunächst unbestimmt, da er von der subjektiven Bewertung der Anreize und Beiträge vor dem Hintergrund individueller Motive abhängig ist. Dementsprechend wird der Kooperationserfolg der speziellen Ziele, die ein Unternehmen mit der Partnerschaft verfolgt⁸⁾, als positive Beiträge einer Zusammenarbeit für die Ziele der Unternehmung als Ganzes⁹⁾ oder als höheres Zielniveau gegenüber der individuellen Vorgehensweise¹⁰⁾. Die resultierende Erfolgsgröße bezeichnen die Autoren als Nutzen oder Nutzwert.

Diese unterschiedlichen Auffassungen finden ihre Entsprechungen in drei Verfahrensalternativen, die prinzipiell zur „Messung“ des Kooperationserfolgs herangezogen werden können:

1. Die typische betriebswirtschaftliche Vorgehensweise zur Erfolgsbestimmung ist die *Kalkulation* im Sinne einer *periodenbezogenen Ergebnisrechnung*. Die Spezifika entsprechender Ermittlungs- und Auswertungsrechnungen auf zwischenbetrieblicher Ebene werden seit kurzem unter dem Begriff der „Netzwerkergebnisrechnung“ thematisiert¹¹⁾. Ausgangsüberlegung des Ansatzes ist, dass eine Netzwerkorganisation eine dem Konzern vergleichbare wirtschaftliche Einheit darstellt und deshalb die Konsolidierung der Kosten- und Erlösgrößen nach ähnlichen Prinzipien erfolgen muss. Als Formen der Ergebnisrechnung wird zwischen der Nettoergebnisrechnung und der Bruttoergebnisrechnung unterschieden. Das Resultat der Nettoergebnisrechnung stellt vereinfacht die Aggregation der individuellen Teilauftragsergebnisse dar. Die Durchführung einer Bruttoergebnisrechnung im Sinne der Riebelschen relativen Einzelkostenrechnung verlangt hingegen eine differenzierte Abbildung der Gemeinkostenstruktur des Netzwerks. Der Netzwerkerfolg wird hier als Überschuss der Erlöse über relative Einzelkosten interpretiert, die sich an netzwerktypischen Bezugsobjekten (z.B. Auftrag, Auftragsgruppe, Gesamtnetzwerk) orientieren.
2. Ein neueres, im Kontext von Strategischen Allianzen diskutiertes Bewertungsverfahren ist die *Wertsteigerungsanalyse*, die auf dem für ein Einheitsunternehmen von Rappaport¹²⁾ entwickelten Konzept der „Shareholder Value Analysis“ aufbaut¹³⁾. Der Grundgedanke des Ansatzes besteht darin, sämtliche Kooperationsstrategien und –maßnahmen aus dem Blickwinkel der Wertsteigerung zu quantifizieren und zu überwachen. Im Kern handelt es sich bei dem Verfahren um eine Kapitalwertmethode, bei der eine definierte Cashflow-Reihe mit einem gewichteten Kapitalkostensatz auf die Gegenwart abgezinst wird.
3. Als dritter Ansatz ist die *Nutzwertanalyse* zu nennen, die ursprünglich von Zangemeister¹⁴⁾ zur multidimensionalen Bewertung von Konstruktionsalternativen in der Systemtechnik entwickelt und zu Beginn der 80er Jahre auf die Fragestellung der kooperativen Erfolgsbewertung übertragen wurde¹⁵⁾. Für die Evaluation wird ihre Anwendung lediglich dahingehend modifiziert, dass nicht verschiedene (Kooperations-) Alternativen zum selben Zeitpunkt zu beurteilen sind, sondern die Entwicklung derselben Kooperation zu unterschiedlichen Zeitpunkten verglichen wird. Der Kooperationserfolg wird hier über die Summe gewichteter Zielerreichungsgrade definiert (Siehe Abbildung 1).

Kritische Würdigung etablierter Bewertungsmethoden

Eine Untersuchung der Praktikabilität der vorgestellten Methoden für ihren Einsatz in Netzwerken hat zwischen spezifischen Anforderungen der Partnerebene und solchen der Kooperationsebene zu differenzieren. Für letztere sind hauptsächlich die organisatorischen Eigenschaften von Netzwerken zu berücksichtigen. Von zentralem Einfluss ist dabei die im Vergleich zum Einzelunternehmen geringe Systemstabilität durch den Ein- und Austritt von Partnern, die eine häufigere Strukturänderung des

„Bewertungsobjekts“ verursacht. Aus instrumenteller Sicht begründet dies die Forderung nach Verfahren, die in der Lage sind, kurzfristig und flexibel solche Variationen zu adaptieren. Dahinter steht das Kalkül, den Instrumenteneinsatz möglichst wirtschaftlich zu gestalten und die durch ein Änderungsnotwendigkeit verursachten Kosten zu minimieren. Freilich kann es sich dabei nur um eine grobe Abschätzung handeln, da die Betriebswirtschaftslehre bislang kein Instrumentarium kennt, mit dessen Hilfe sich die Wirtschaftlichkeit, insbesondere die Erfolgswirkungen von Managementinstrumenten, exakt bewerten ließe.

Ebenso zu berücksichtigen ist der im Zuge der Zusammenarbeit entstehende Koordinationsaufwand zwischen den Partnern, der zur Erhaltung der notwendigen Flexibilität von Netzwerken möglichst niedrig zu halten ist. Die Verwendung von Managementinstrumenten wie der Erfolgsbewertung verursacht einen (zusätzlichen) Koordinationsaufwand, sei es durch die Bereitstellung von Daten oder die erforderliche Anpassung unternehmensinterner Verfahren. Der damit verbundene Aufwand stellt aus Partnersicht eine spezifische Investition dar, weil die damit realisierten Ergebnisse begrenzt oder überhaupt nicht anderweitig verwertet werden können. Gerade in frühen Stadien der Zusammenarbeit werden die Partner deshalb bestrebt sein, die Höhe derartiger „Investitionen in Instrumente“ zu limitieren. Für eine Bewertung des Netzwerkerfolgs kommen daher vor allem solche Methoden in Frage, die sich durch einen *geringen Installations- und Durchführungsaufwand* auszeichnen.

Wertsteigerungsanalyse

Gemessen an dieser Anforderung ist die Anwendung der Wertsteigerungsanalyse auf der zwischenbetrieblichen Ebene nur bedingt möglich. Ihrem Einsatz stehen einerseits die hohen formalen Voraussetzungen entgegen. So erfordert die Cashflow-Berechnung die Existenz ausgebauter Kostenrechnungssysteme, aus denen sich für die Kooperationsbereiche der Unternehmen eigene Bilanz- bzw. Erfolgsgrößen ableiten lassen. Die Verdichtung zu Gesamtwerten selbst setzt vergleichbare Ermittlungsrechnungen voraus, die unter Umständen erst aufwendig bei den Partner eingerichtet werden müssen. Andererseits erfordert die Wertsteigerungsanalyse eine Prognose möglicher Kooperationseffekte über die Totaldauer der Zusammenarbeit. Eine hohe Kontinuität in Konfiguration und bearbeiteter Produkt-Markt-Kombination, die für mehrjährige Prognose erforderlich ist, fehlt Netzwerken aber typischerweise.

Periodische Ergebnisrechnung

Auch für eine Ergebnisrechnung ergeben sich in Netzwerken gewisse Einschränkungen. Zwar liefert mit dem Beurteilungsmaßstab „Gewinn“ eine vertraute Erfolgsgröße. Ein „korrektes“ Ergebnis liefert die Konsolidierung auf Netzwerkebene aber auch hier erst dann, wenn die individuellen Kalkulationen nach den gleichen Berechnungsvorschriften erfolgen. Oft wird dafür eine Anpassung bestehender bzw. die Einrichtung zusätzlicher Rechnungen erforderlich sein.

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse schneidet in diesem Vergleich am besten ab. Sie kann sehr flexibel und mit vergleichsweise geringem Aufwand installiert und angewendet werden. Konzeptionell ermöglicht sie eine differenzierte Betrachtung der Erfolgspotenziale bzw. Schwachstellen der Zusammenarbeit. Eingeschränkt werden diese Vorteile nur durch die Abstraktheit der Erfolgsgröße „Nutzwert“.

Auf Ebene des Partnerunternehmens ist für die Bewertung der Methoden vor allem zu hinterfragen, ob der jeweils verwendete Erfolgsindikator eine geeignete Abbildungsgröße für die eigentlichen Motive der Zusammenarbeit darstellt. In Theorie und Praxis werden im Zusammenhang mit Unternehmensnetzwerken stets eine Reihe von Kooperationszielen genannt¹⁶⁾. Insofern erscheinen vor allem Verfahren, die eine *mehrdimensionale Bewertung des Erfolgs* zulassen, besser für eine individuelle Evaluation der Zusammenarbeit geeignet. Deshalb dürfte der Erfolg, der einem Partner aus der Teilnahme am Netzwerk erwächst, mit der Nutzwertanalyse insgesamt realitätsnäher erfasst werden als mit einzelnen quantitativen bzw. finanziellen Größen. Periodische Erfolgsrechnungen und Wertsteigerungsanalysen führen nur in den

Fällen zu schlüssigen Ergebnissen, in denen die individuelle Bedeutung nichtmonetärer Kooperationsziele sehr gering ist. Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass die *Nutzwertanalyse die Anforderungen auf Netzwerk- wie auf Partnerebene am besten erfüllt*. Sie wird deshalb als Bewertungsmethode für die weitere Untersuchung ausgewählt.

Ablauf einer spezifischen angepassten Nutzwertanalyse

Der praktische Ablauf einer Erfolgsbewertung mit Hilfe der Nutzwertanalyse erfordert im Kern zwei Hauptschritte¹⁷⁾: Im *ersten* Schritt sind die Basisinformationen für die Bewertung zu erheben. Dazu müssen die Ziele, die für die Partner Anlass der Zusammenarbeit sind, sowie ihre relative Bedeutung – ihr „Gewicht“ – partnerspezifisch ermittelt werden. Um sprachliche Unschärfen zu vermeiden, aber auch die für die spätere Konsolidierung erforderliche Vergleichbarkeit zu gewährleisten, ist dafür ein einheitlicher Zielkatalog notwendig. Vom Vorgehen her bietet es sich an, zentral einen teilstandardisierten Zielkatalog zu entwickeln, der am Beginn der Bewertung durch die Partner gemeinsam modifiziert und erweitert werden kann. Ebenso sollte bei der Festlegung von Kennzahlen verfahren werden, mit denen die Zielerreichung „gemessen“ werden soll. Vereinfachend sollte jedem Ziel zunächst nur eine Kennzahl zugeordnet werden.

Im *zweiten* Schritt sind die Kennzahlen und damit die Erreichungsgrade je Ziel zu bewerten und durch Multiplikation mit den Gewichtungsfaktoren in Erfolgsbeiträgen zu überführen. Die durch Addition der Einzelbeiträge gewonnene Gesamtgröße kann anschließend dem erwarteten Wert gegenübergestellt werden. Der Soll-Ist-Vergleich zeigt dann je Partner – bei Zusammenfassung für das Netzwerk – den Kooperationserfolg. Seine Zusammensetzung kann anhand der Erreichungsgrade sowie der Differenz zwischen geplanten und realisierten Erfolgsbeiträgen genauer analysiert werden.

Anwendung der Methodik am Fallbeispiel BUS

BUS-Netzwerk im Überblick

Im Jahr 1982 wurde der BUS Betreuungsverbund für Unternehmer & Selbständige e.V. als Ursprungsorganisation des heutigen Beratungs- und Betreuungsnetzwerks BUS mit dem Ziel gegründet, Familienbetriebe in unterschiedlichen unternehmerischen Problemstellungen zu beraten. Um individuell ausgehandelte Beratungsaufträge umsetzen zu können, wurde 1984 zusätzlich die BUS Betreuungs- und Unternehmensberatungs-GmbH gegründet. Heute vereint das Netzwerk ca. 60 rechtlich selbständige Unternehmensberater. Die Mehrzahl der beteiligten Partner sind Einzelunternehmer aus Deutschland und Österreich.

Die strategischen Geschäftsfelder von BUS sind Beratung, Betreuung und Weiterbildung. Hinzu kommen partiell Beteiligungen an Familienunternehmen im Sinn 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 Netzwerks verstanden, deren Inhalt die Umsetzung der Beratungskonzepte ist. Als Anbieter von Beratungsleistungen tritt die BUS-Beratungs- & Betreuungs-GmbH auf, während der BUS Betreuungsverbund für Unternehmen & Selbständige e.V. die Betreuung der Vereinsmitglieder übernimmt. BUS offeriert darüber hinaus seinen Kunden mit der BUS-Unternehmer-Akademie und seinen Beratern mit der BUS-Berater-Akademie verschiedene Bildungsprodukte.

Seit seiner Gründung hat BUS über 10 000 Beratungs- und Betreuungsprojekte bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und Österreich abgewickelt. Die Beratungs- und Betreuungsprojekte besitzen durchschnittlich ein Volumen zwischen 10.000,- DM und 15.000,- DM. Grundlage der Zusammenarbeit im Innenverhältnis sind unbefristete Rahmenverträge zwischen BUS und den Netzwerkpartnern. BUS besitzt eine Servicezentrale in München, welche die strategische Ausrichtung des Verbunds plant und mit

der Gewinnung neuer Mitglieder, dem Marketing, Key-Account-Management, Controlling, Wissensmanagement und der verbundinternen Aus- und Weiterbildung der Mitglieder betraut ist. Die Leistungen der Servicezentrale werden zusammen mit der Beratungsleistung abgerechnet.

Ablauf der Studie bei BUS

Für die Erhebung der Bewertungsinformationen wurde ein zweistufiges Ablaufschema gewählt: In der ersten Befragungsrunde wurden die Kooperationsziele der Partner einschließlich ihrer relativen Bedeutung auf Basis eines teilstandardisierten Zielkatalogs mit insgesamt 19 vordefinierten Einzelzielen ermittelt. In der zweiten, sich unmittelbar anschließenden Phase hatten die Partner die Erreichungsgrade beziehungsweise Ist- und Planwerte vorgegebener Kennzahlen für das erste Halbjahr 2000 anzugeben. Die Befragung begann Ende März 2000 und wurde Ende August 2000 abgeschlossen. Zur Teilnahme aufgefordert waren alle 57 engeren Partner des Netzwerks. In der ersten Befragungsphase antworteten insgesamt 23 Berater, in der zweiten, Mitte Juni gestarteten Phase 17. Die Befragung in beiden Phasen erfolgte mittels strukturierter Fragebögen. Die „Kosten“ der Erfolgsbewertung auf Seiten der Partner resultierten hauptsächlich aus dem Zeitaufwand zur Beantwortung der Fragebögen. Je Phase betrug dieser ca. 20 Minuten, der Gesamtaufwand für die Befragung lag damit knapp bei einer $\frac{3}{4}$ Stunde. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten erfolgte in erster Linie per E-Mail und Post, in Einzelfällen per Telefon.

Die Studie wurde durch die Münchner Zentrale des Netzwerks und die Universität Göttingen durchgeführt. Die Servicezentrale fungierte als Schnittstelle zu den Netzwerkmitgliedern und informierte über das Vorhaben, verfolgte das Antwortverhalten der Partner und erinnerte gegebenenfalls an die Rücksendung der Fragebögen. Aufgabe der Universität Göttingen war es, die Fragebögen zu erstellen und mit der Servicezentrale abzustimmen, die Teilergebnisse zu sammeln und zu verdichten sowie den Kooperationserfolg abschließend zu berechnen.

Ergebnisse und Implikationen

Als wesentliches Ergebnis der ersten Befragungsrunde lässt sich festhalten, dass die Zielabfrage zu einem insgesamt konsistenten Zielsystem auf Netzwerkebene geführt hat. War der Zielkatalog bereits vor der Befragung auf innere Verträglichkeit getestet worden, so konnten auch nach Ergänzung weiterer Kooperationsziele durch die Partner keine substantiellen Widersprüche aufgedeckt werden. Innerhalb des Standard-Katalogs maßen die Partner allerdings nur sieben Kooperationszielen durchgehend eine relative Bedeutung größer Null bei; jedes der übrigen zwölf Ziele war für wenigstens ein Mitglied ohne Relevanz. Damit beschränkt sich der Kern derjenigen Kooperationsziele, die alle Partner gemeinsam haben, nur auf eine Teilmenge des Gesamtsystems. Allerdings zeigte die Erhebung auch, dass die Einschätzung der relativen Zielwichtigkeit zwischen den Partner erheblich schwankt. Dies lässt darauf schließen, dass etwaige Zielkonflikte bei laufenden Netzwerkentscheidungen im Grunde Priorisierungskonflikte sind. Eine Durchschnittsbetrachtung der Zielgewichte offenbarte, dass die Höhe der relativen Bedeutung sowohl des Kostensenkungs- als auch des Erlössteigerungsziels im unteren Drittel rangieren. Lernziele führen diese Rangreihe an. Dies legt die Annahme nahe, dass gerade „außerökonomische“ Motive für die Teilnahme am Netzwerk von ausschlaggebender Bedeutung sind. Entsprechend besitzen monetäre Größen für sich allein eine beschränkte Aussagekraft als Erfolgsindikator für Netzwerke.

Schließlich ließen sich Unterschiede in der Übereinstimmung der Präferenzbewertung in Abhängigkeit von der Dauer der Zugehörigkeit erkennen. Die Aufspaltung der Partner in zwei Cluster hinsichtlich des Merkmals „Beitritt zum Netzwerk seit dem 1. Quartal 1995“ bzw. „bis zum 4. Quartal 1994“ zeigte eine signifikant höhere Übereinstimmung der Gewichtungen in der Gruppe der „jungen“ Partner. Dies lässt die Interpretation zu, dass die Motiv- bzw. Präferenzlage bei der Aufnahme vergleichsweise homogen ist. Erst im Zeitablauf verschieben sich die Prioritäten der Netzwerkakteure in unterschiedliche Richtungen.

Zu den wichtigsten Ergebnissen der zweiten Befragungsrunde zählt die vergleichsweise hohe Streuung der individuellen Einschätzungen hinsichtlich der Zielerreichung. Dieser Befund unterstreicht die Notwendigkeit, bei einer Erfolgsbewertung auf Netzwerkebene Standardabweichungen und Einzelfallbetrachtungen in die Detailanalysen einzubeziehen. Die durchschnittlichen Erfolgsbeiträge der Ziele sind deshalb zunächst nur im Sinne von Tendenzaussagen zu interpretieren.

Die Analyse zeigte darüber hinaus, dass die mittleren Erreichungsgrade der Lernziele Plätze im unteren

Drittel der Rangreihe einnehmen. Vor dem Hintergrund der in der ersten Runde gewonnenen Erkenntnis, dass gerade diese Ziele eine hohe durchschnittliche Bedeutung für die Netzwerk-Partner besitzen, lässt sich daraus für den Fall eine konkrete Steuerungsempfehlung gewinnen: So sollten solche Maßnahmen ergriffen werden, die gezielt auf eine Verbesserung dieser Erwartungen hinwirken (also z. B. die Intensivierung interner Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Verbesserung des Informations- und Know-how-Austausches), da sie einen geeigneten „Stellhebel“ zur Verbesserung der Gesamtzufriedenheit bilden.

Als weiteres Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die mit Abstand schlechtesten Beurteilungen des Kooperationserfolg von Partnern stammen, die dem Netzwerk schon sehr lange, teilweise seit seiner Gründung angehören. Dieser Sachverhalt lässt mehrere Deutungen zu. Ursächlich können ersten steigende Erwartungen im Zeitablauf, zweitens aber auch eine gewisse Relativierung anfänglich hoher Erwartungen durch „realistischere“ Einschätzungen sein. Die Gültigkeit dieser „Ernüchterungs-Hypothese“ kann trotz des eigentliche fixierten Beurteilungsbezugs auf die zurückliegenden sechs Monate nicht grundsätzlich verneint werden, da nicht auszuschließen ist, dass die Partner eine Gesamtbetrachtung der bisherigen Zusammenarbeit zur Grundlage ihrer Bewertung gemacht haben. Eine dritte Erklärung bietet schließlich das starke Wachstum des Netzwerks in der jüngsten Vergangenheit, das bei den etablierten Partnern eine stärkere Unzufriedenheit geführt haben könnte, etwa aufgrund des individuell sinkenden Einflusses oder der erforderlichen Aufteilung von Kunden und Aufträgen.

Schließlich lässt sich eine geringere Antwortbereitschaft in der zweiten Befragungsrunde konstatieren. Auch dieses Resultat kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Eine Erklärung bestünde darin, dass die Befragten – trotz der vorab zugesicherten Anonymität – eine dezidierte Offenlegung ihrer Erwartungshaltungen scheuen. Ebenso ist jedoch denkbar, dass den Partner eine Konkretisierung ihrer Anforderungen und Erwartungen Schwierigkeiten bereitete.

Fazit und Ausblick

Die Fallstudien-Anwendung hat deutlich werden lassen, dass mit der kooperationsbezogenen Nutzwertanalyse nunmehr ein erster methodischer Ansatz für eine umfassende Bewertung von Netzwerken zur Verfügung steht. Mit dem Verfahren können sowohl die Bewertungen der Partner als auch die verdichteten Einschätzungen aus Sicht des Netzwerks mit vergleichsweise geringem Installations- und Durchführungsaufwand erfasst werden. Gleichzeitig eröffnet die Methode durch die Einbeziehung beider Hauptbetrachtungsebenen sehr differenzierte Analysemöglichkeiten. Ihr Anwendungsnutzen ist darin zu sehen, frühzeitig eine bestehende Unzufriedenheit auf Seiten der Partner zu erkennen und damit zusammenhängende „Kosten“ für die Kooperation, wie passives oder destruktives Verhalten bis hin zum Austritt des Partners, zu vermeiden. Obgleich sich die Untersuchung an Netzwerken orientierte, eröffnet die Methode weitergehende Anwendungsperspektiven in anderen Kooperationsformen, wie zum Beispiel Joint Ventures oder Wirtschaftsverbänden. Der Vergleich der in der Erhebung gewonnenen Erkenntnisse mit Erfahrungen aus einem früheren Praxisfall bestätigt, dass die Befragungsvariante mit retrospektiver Zieldefinition gemessen an der Rücklaufquote und dem Befragungsaufwand deutliche Vorteile besitzt. Weitere Untersuchungen müssen zeigen, inwieweit der entwickelte Ziel-Katalog generischen Charakter besitzt und unverändert in Netzwerken anderer Branchen einsetzbar ist. Bedarf besteht dabei insbesondere an der Verfeinerung des entwickelten Kennzahlen-Katalogs.

Schließlich sind die aus der Studie gewonnenen Hypothesen durch Langzeitdokumentationen zu erhärten bzw. einzugrenzen. Ein wichtiger Analyseaspekt mit grundsätzlichen Steuerungsimplicationen ist dabei sicherlich die Entwicklung der Erwartungshaltungen von Netzwerk-Mitgliedern im Kooperationsverlauf.

