

Jörg Sydow (2000): Management von Dienstleistungsbeziehungen –
Kundenintegration in organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive.
In: Witt, F. (Hrsg.): Unternehmung und Informationsgesellschaft. Gabler.
Wiesbaden, S. 21-33.

Management von Dienstleistungsbeziehungen – Kundenintegration in organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive

Jörg Sydow

Übersicht: In Auseinandersetzung mit marketingtheoretischen Ansätzen des Dienstleistungsmanagements wird auf strukturationstheoretischer Grundlage eine Managementperspektive auf Dienstleistungsunternehmen bzw. -netzwerke entwickelt. Diese Perspektive schärft nicht nur den Blick für die soziale Organisiertheit der Beziehungen, sondern – wie am Beispiel der Produktion von Content für das Fernsehen gezeigt wird – auch für die Einbettung einer fokalen (Kunden-) Beziehung in ein komplexeres Beziehungsgeflecht, das durch die Spannungsverhältnisse von Kooperation und Konkurrenz sowie von Vertrauen und Kontrolle gekennzeichnet ist.

1 Dienstleistungsmanagement – Ein Thema der Betriebswirtschaftslehre

Bis vor nicht allzu langer Zeit hat sich die Betriebswirtschaftslehre in Forschung und Lehre auf die industrielle Großunternehmung konzentriert. Trotz anhaltender Konzentration in der Wirtschaft lösen sich vertikal tief integrierte und breit diversifizierte (Groß-) Unternehmen immer öfter in Netzwerke rechtlich selbstständiger und tendenziell auf das Kerngeschäft konzentrierter Unternehmen auf. Hinzu kommt aufgrund zunehmender Unternehmensgründungen eine (wieder) wachsende Zahl kleinerer und mittlerer Unternehmen. Diese Entwicklungen verlangen ebenso nach einer Umakzentuierung des Untersuchungsgegenstandes der Betriebswirtschaftslehre wie die rasant wachsende Zahl von Unternehmen außerhalb der klassischen Industrieproduktion, zum Beispiel im Bereich neuer Medien. Wenn der Tendenz nach gilt: „Manufacturing industries become service networks“,¹ sollte die Betriebswirtschaftslehre stärker noch als in der Vergangenheit Dienstleistungsunternehmen und -netzwerke in den Fokus nehmen.

Als anwendungsorientierter Wissenschaft geht es der Betriebswirtschaftslehre immer auch um das Management solcher Unternehmen und Unternehmensnetzwerke. Zwar wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur, insbesondere im Marketing, zunehmend der Begriff des Dienstleistungsmanagements bemüht.² Eine Managementperspektive auf die Produk-

¹ Quinn, J. B./Paquette, P.C.G., 1990: Technology in service: creating organizational revolutions, in: Sloan Management Review 32, S. 67-78.

² Indikatoren hierfür sind die Umbenennung eines Standardlehrbuchs H. Corstens von „Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen“ in „Dienstleistungsmanagement“ (3. Aufl., München und Wien 1997) sowie die Herausgabe des Handbuchs „Dienstleistungsmanagement“ durch H. Meffert und M. Bruhn (Wiesbaden 1998).

tion (und Distribution) von Dienstleistungen wird dabei bislang jedoch kaum entwickelt. Eine solche Perspektive hätte nicht nur die Managementfunktionen der Organisation, der Planung und Kontrolle sowie des Personaleinsatzes und der Personalführung als funktionsbereichsübergreifende Querschnittsaufgaben in den Vordergrund zu stellen, sondern müsste notwendig auch an ein – für die moderne Management- und Organisationslehre schon lange übliches – Verständnis der Unternehmung und auch des Unternehmungsnetzwerks als Institution bzw. als soziales System anknüpfen.³ Ohne ein solches Verständnis kann eine (funktionsorientierte) Lehre vom Dienstleistungsmanagement, genauso wie eine (institutionenorientierte) Lehre vom Management von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken, nur vorthoretisches Stückwerk bleiben.

Dem Umstand einer mangelhaften organisations- bzw. managementtheoretischen Fundierung ist es m.E. auch geschuldet, dass bislang in der Betriebswirtschaftslehre noch unklar ist, welche Anforderungen das Dienstleistungsmanagement überhaupt stellt. Genau dieser Frage wird dieser Beitrag anhand eines Phänomens nachgehen, das für die Produktion von Dienstleistungen für konstitutiv gehalten wird und deshalb notwendig im Vordergrund des Managements von Dienstleistungsbeziehungen steht: der sog. Kundenintegration. Dieser speziell in der Marketinglehre populäre, bislang zumeist aber nur produktionstheoretisch verstandene Begriff wird zunächst erläutert und im Hinblick darauf diskutiert, ob und ggf. wie mit seiner Hilfe eine Abgrenzung der Dienstleistungen von Sachleistungen gelingen kann (Abschnitt 2). Im Anschluss daran wird untersucht, in welchem Verhältnis die sog. Kundenintegration zu Dienstleistungsbeziehungen steht. Diese Beziehungen werden dabei nicht nur unter Bezugnahme auf das Phänomen der Kundenintegration typisiert, sondern auch unter dem Gesichtspunkt des Managements im Sinne einer absichtsvollen Beeinflussung (inter-) organisationaler Praktiken analysiert (Abschnitt 3). Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung, die in eine Schlussbemerkung zum Management von Dienstleistungsbeziehungen mündet (Abschnitt 4).

Insgesamt wird gezeigt, dass sich zum einen das Management von Dienstleistungen aus organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive vor allem als Problem der Organisation von Kunden *kooperation* (und nicht – zumindest nicht in einem institutionellen Sinne – der Kundenintegration) darstellt, und dass sich zum anderen schon allein deshalb Netzwerke gleichsam als die ‚natürliche‘ Organisationsform für die Einbeziehung von Kunden in die Dienstleistungsproduktion anbieten. Schließlich verlangt eine erfolgreiche Kundenintegration bzw. -kooperation nach Beziehungsqualitäten, die eher in Netzwerken als in anderen Organisationsformen (Markt, Hierarchie) zu finden sind. Diese sind allerdings mit Attributen wie offen, vertrauensvoll, kooperativ und autonom zu einseitig beschrieben. Das Management von Dienstleistungen steht vielmehr vor der Herausforderung, Vertrauen und Kontrolle, Kooperation und Wettbewerb, Autonomie und Abhängigkeit etc. als Spannungsverhältnisse zu begreifen und in praxi eine Balance zwischen diesen widersprüchlichen Anforderungen zu finden. Hinzu kommt, dass diese Spannungsverhältnisse, ebenso wie ihr

Vgl. zum Begriff des Dienstleistungsmanagements auch Stauss, B., 1992: Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 52 (2), S. 675-684.

³ Vgl. zur modernen Managementlehre die ‚Klassiker‘ von Staehle, W.H., 1999: Management, 8. Aufl., München sowie von Steinmann, H./ Schreyögg, G., 2000: Management, 5. Aufl. Wiesbaden.

Management, nicht ohne ihre Einbettung in das zumeist recht komplexe Beziehungsgeflecht verstanden werden kann, in dem eine Kooperation mit dem Kunden erfolgt.

Deutlich wird all dieses aus einer organisations- und netzwerktheoretischen Perspektive, die geeignet ist, Kundenunternehmungen und Dienstleistungsunternehmungen – und ggf. die sich zwischen ihnen herausbildenden Dienstleistungsnetzwerke – als soziale Systeme zu konzipieren, dabei das Potenzial von (interorganisationalen) Beziehungen zu thematisieren und ökonomische Fragestellungen in ihrer sozialen Einbettung zu analysieren in der Lage ist. Eine solche Perspektive, die Organisation als Prozess *und* Ergebnis reflexiver Strukturierung begreift, wird hier verwendet, ohne sie selbst und ihre Verankerung in der modernen Sozialtheorie (genauer: der von Anthony Giddens entwickelten Strukturierungstheorie) zu explizieren.⁴ Soweit für das Verständnis hilfreich, wird die zentrale Frage dieses Beitrags nach den besonderen Anforderungen an ein Management von Dienstleistungsbeziehungen unter Rückgriff auf empirisch gewonnene Einsichten in die Praxis des Managements von Dienstleistungsbeziehungen in der Medienindustrie beantwortet.

2 Dienstleistungen und das Phänomen der Kundenintegration

In der Betriebswirtschaftslehre werden Dienstleistungen gemeinhin von Sachleistungen über drei Besonderheiten abzugrenzen versucht: (1) die Bereitstellung des Leistungspotenzials als die zentrale Aufgabe des Produktionsmanagements; (2) die Integration des Kunden, des aus produktionstheoretischer Sicht sog. externen Faktors, in den Leistungsprozess; und (3) die Immaterialität des Leistungsergebnisses. Obwohl eine definitive Abgrenzung von Dienst- und Sachleistungen auch mittels dieser drei Merkmale in letzter Konsequenz nicht gelingt,⁵ kann mit ihrer Hilfe eine Leistungstypologie entwickelt werden, die die Unterscheidung *mehr oder weniger* dienstleistungsorientierter Funktionen und dienstleistungstypischer Institutionen ermöglicht.

Eine für diesen Zweck besonders geeignete Typologie schlagen Engelhardt et al. vor.⁶ Diese setzt zum einen an der Materialität des Leistungsergebnisses, zum anderen an der Integrativität des Leistungsprozesses, d.h. der Einbeziehung des externen Faktors, an (s. Abb. 1). In dem durch diese zwei unabhängigen Dimensionen aufgespannten Raum können zum Beispiel Mediendienstleistungen, weil sie sich in der Regel durch einen hohen Grad an Immaterialität *und* Integrativität auszeichnen, vorwiegend im Feld I verortet werden. Manche M-

⁴ Für einen Überblick über die Strukturierungstheorie vgl. Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A., 2000: Organisation als reflexive Strukturierung, in: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation, 2. Aufl., Opladen, S. 315-354; zu einem alternativen – systemtheoretischen – Versuch vgl. Walger, G./ Schencking, F., 1999: Dienstleistungen und ihre Beschreibungen, in: Soziale Systeme, 1 (1), S. 125-137.

⁵ Vgl. Engelhardt, W. H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M., 1993: Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45 (5), S. 395-426; Kleinaltenkamp, M., 1998: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 29-52.

⁶ Vgl. Engelhardt et al., 1993: aaO.

diendienstleistungen (z.B. Lieferung sendefertigen Bildmaterials) dürften allerdings einen recht großen materiellen Anteil haben (Feld II), andere (z.B. Datenbankdienste) kaum oder nur wenig auf die Integration des Kunden angewiesen sein (Feld IV).

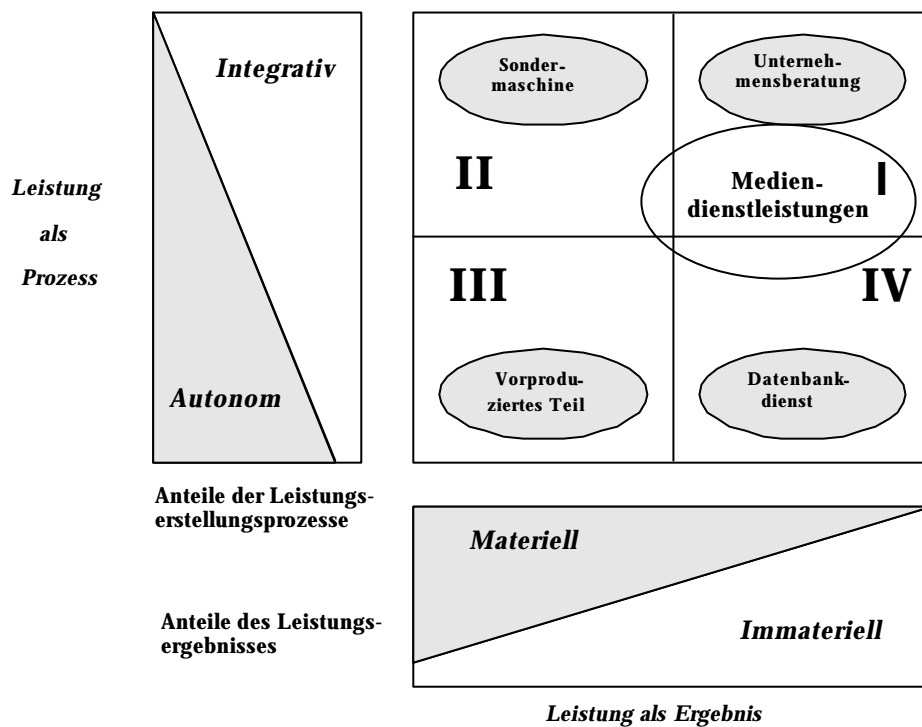


Abb. 1: Die Leistungstypologie von Engelhardt et al. – Einordnung der Mediendienstleistungen

Von betriebswirtschaftlichem Interesse ist, wie bereits in der Einleitung angedeutet, insbesondere die Problematik der Kundenintegration, der auf der einen Seite erheblicher Nutzen (z.B. Differenzierungspotenziale), auf der anderen aber auch nicht unerhebliche Kosten (insbes. Transaktionskosten), zugeschrieben werden.⁷

Dabei wird zumindest im Falle sog. industrieller Dienstleistungen davon ausgegangen, dass Kunden Unternehmungen sind. In dem von uns untersuchten Segment der Medienindustrie, der Produktion von Programminhalten (Content) für das Fernsehen, sind solche Kunden ebenfalls Unternehmungen, nämlich die Fernsehsender. Bei den Dienstleistern handelt es sich vor allem um Produzenten bzw. die von Produzenten gebildeten „Projektnetzwer-

⁷ Vgl. Fließ, S., 1999: Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Habilitationsschrift am FB Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin.

ke“⁸, in denen diese im Auftrag von Fernsehsendern mit künstlerischen und technischen Mediendienstleistern, wie zum Beispiel Autoren, Regisseuren, Kameraleuten, Cuttern, Bühnenbildnern und Special Effect-Dienstleistern, zusammenarbeiten.

Mit der in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblichen Redeweise von der Integration des externen Faktors wird die organisatorische bzw. institutionelle Dimension der Beziehung von Kunde und Dienstleister allerdings nur unvollkommen erfasst. Zwar wird darauf hingewiesen, dass letztlich der Kunde über diesen (externen) Faktor verfügt und über seinen Einsatz autonom disponiert.⁹ Jedoch liegt dieser Redeweise eine produktionstheoretische Sicht zugrunde, die die soziale Organisiertheit und die Struktur bzw. besser: die Strukturierung dieser „Integration“ nicht erfassen will und kann.¹⁰ Dies gilt auch mit Blick auf das interessen geleitete Handeln der Akteure als Träger organisationaler Rollen, trifft aber auch zu hinsichtlich der Möglichkeiten und Beschränkungen einer Kommunikation über die Grenzen zweier Unternehmungen hinweg, die sich als soziale Systeme durch eigene identitätsstiftende Strukturen (incl. Kulturen) auszeichnen. Eine genauere Analyse solcher intersystemischen Beziehungen ergäbe, dass die internen Organisationsstrukturen das interorganisationale, zum Beispiel kundenbezogene Handeln der „boundary spanners“ nicht nur restringieren, sondern auch ermöglichen. Gleichzeitig hat deren Handeln Rückwirkungen auf organisationale Strukturen und Prozesse. Welche betriebswirtschaftlichen Kalküle die Akteure beispielsweise bei der Beurteilung eines bestimmten Maßes oder einer bestimmten Form der Kundenintegration in Anschlag bringen, ist von diesen Strukturen (z.B. dem Controlling-System) entscheidend mitbestimmt, wenn auch nicht determiniert.

3 Dienstleistungsbeziehungen: Markt, Hierarchie und vor allem Netzwerke

In organisationstheoretischer Perspektive kommt es bei der Zusammenarbeit mit Kunden, sei es in der Phase der Problemidentifikation, sei es in der Phase der Problemlösung, nicht, oder nur ganz selten, wirklich zur Integration, sondern zumeist nur zur *Quasi-Integration*. Im Ergebnis entstehen netzwerkförmige Dienstleistungsbeziehungen bzw. Dienstleistungsnetzwerke, in die Kundenunternehmungen wie selbstverständlich einbezogen sind (s. Abb. 2). Zwar kann eine Kundenintegration auch über marktliche(ere) Organisationsformen erfolgen oder auch, wie im folgenden noch gezeigt wird, mittels hierarchischer(er) Organisationsformen stattfinden. Typisch allerdings ist die Quasi-Integration von Kunden mittels „Netzwerkbeziehungen“¹¹. – Und es ist diese Art der „Integration“, besser Kooperation, die das Management von Dienstleistungen vor besondere Herausforderungen stellt.

⁸ Sydow, J./ Windeler, A., 1999: Projektnetzwerke – Management von (mehr als) temporären Systemen, in: Engelhard, J./ Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, Wiesbaden, S. 211-235.

⁹ Vgl. insbes. Maleri, R., 1997: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin etc., S. 147.

¹⁰ Das zeigen m.E. auch jüngste Bemühungen um eine institutionenökonomische Fundierung dieses produktionstheoretischen Konzepts. Vgl. dazu Fließ, 1999: aaO.

¹¹ Sydow, J./ Windeler, A./ Krebs, M./ Loose, A./ van Well, B., 1995: Organisation von Netzwerken, Opladen.

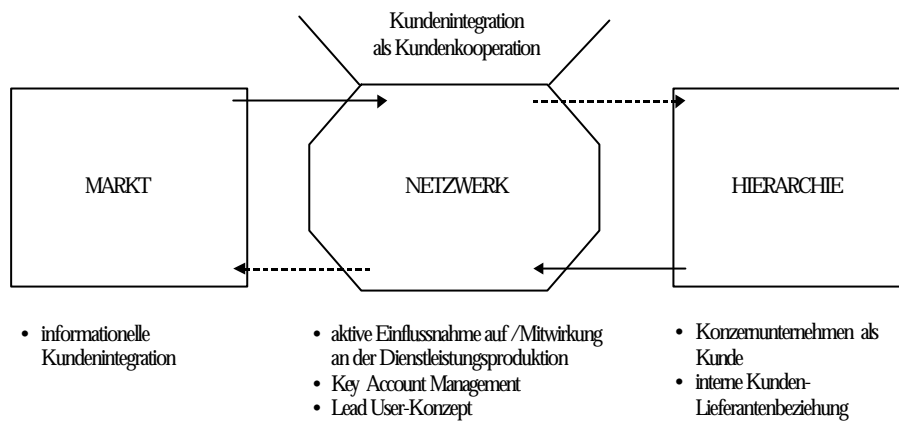


Abb. 2: Organisationsformen der sog. Kundenintegration

Dem Management von Dienstleistungsbeziehungen, d.h. der absichtsvollen und reflexiven Beeinflussung interorganisationaler Praktiken, sind dabei durch die gewählte Organisationsform einerseits Grenzen gesetzt; andererseits wird das Management, auf diesen Doppelcharakter von Strukturen macht eine strukturationstheoretische Perspektive aufmerksam, durch eben diese Organisationsform ermöglicht. Durch Management wird die konkrete Organisationsform, zum Beispiel ein von einem Produzenten geführtes Projektnetzwerk, zudem mit Leben gefüllt. Gleichwohl ist nicht zu erwarten, dass die jeweiligen Praktiken, so wie beabsichtigt, beeinflusst werden. Aus strukturationstheoretischer Sicht wird vielmehr das Augenmerk darauf gerichtet, dass intentionales Managementhandeln immer auch unintendierte Folgen hat; unter ungünstigen Umständen können diese gar Bedingungen schaffen, die zu unerkannten Voraussetzungen nachfolgender Handlungssequenzen werden. Im Ergebnis können – mit entsprechenden Folgen für das Management von Dienstleistungsbeziehungen – auf diese Weise noch mehr unintendierte Folge (re-) produziert werden.

3.1 Dienstleistungsnetzwerke – Kundenkooperation statt -integration

Netzwerke von Unternehmungen, deren Hauptzweck darin besteht, Dienstleistungen im Sinne der auf Immaterialität des Leistungsergebnisses einerseits und Integrativität des Leistungsprozesses andererseits abstellenden Typologie zu produzieren, werden als Dienstleistungsnetzwerke bezeichnet. Dabei kommt es ausdrücklich nicht darauf an, dass es sich – wie dies in Netzwerken von Mediendienstleistern im Regelfall zu beobachten ist – bei *allen* oder auch nur der Mehrheit der in ein Dienstleistungsnetzwerk eingeschlossenen Akteure um Dienstleistungsunternehmungen handelt; entscheidend ist allein der Hauptzweck des Netzwerks.

Gleichgültig, ob Netzwerke als eine eigenständige oder als eine intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten betrachtet werden:¹² Dienstleistungsnetzwerke zeichnen sich durch eine bestimmte Qualität der interorganisationalen Beziehungen aus, die bereits in der Rede von *Netzwerkbeziehungen* zum Ausdruck kommt. Diese Netzwerkbeziehungen sind Ergebnis und Medium zum Beispiel einer verstärkten Kundenintegration bzw. -kooperation.

Von einer Netzwerkbeziehung soll im Hinblick auf die Einbeziehung von Kunden immer dann gesprochen werden, wenn deren Integration (im produktionstheoretischen Sinne) über die bloße Bereitstellung von Informationen hinausgeht, die für die Erstellung einer Dienstleistung benötigt werden. Dies ist typischerweise mindestens immer dann der Fall, wenn mit Kunden, zumindest mit ausgewählten Kunden (insbes. Key Accounts, Lead Users bzw. – wie in unserem Fall – mit Fernsehsendern) in einzelnen oder allen Phasen des Leistungserstellungsprozesses intensiv zusammengearbeitet wird.

Zu mehr als zur Bereitstellung bzw. zum Austausch von Informationen kommt es zwischen Kunde und Auftragnehmer genauer dann, wenn (z.B. angesichts der notwendigen Intensität der Zusammenarbeit) formell oder informell Regeln für die interorganisationale Zusammenarbeit vereinbart oder Ressourcen gemeinsam genutzt und entwickelt werden (z.B. durch eine unternehmensübergreifende Personalschulung). Die Kooperation mit einem Kunden kann sich auch darin ausdrücken, dass die Aufgaben- und Ressourcenallokation zwischen den Beteiligten mehr oder weniger kollektiv festgelegt wird. Schließlich spiegelt sich auch in Selektions- und Evaluationsprozeduren, die sich auf die Auswahl geeigneter Partnerunternehmungen bzw. deren Beiträge zum Netzwerkerfolg richten.¹³ Dabei entsteht – netzwerktypisch – ein Vertrauensverhältnis, das die Interessen der Kooperationspartner unter Einschluss der Kundenunternehmung berücksichtigt, gleichwohl nicht frei von Kon-

¹² Vgl. zu dieser Diskussion z.B. Krebs, M./ Rock, R.: Unternehmungsnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Sydow, J./ Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1994, S. 322-345.

¹³ Vgl. zu diesen Managementfunktionen, insbesondere zur Selektionsfunktion, am Beispiel der Produktion von Fernsehserien Windeler, A./ Lutz, A./ Wirth, C., 2000: Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken, in: Sydow, J./ Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen und Wiesbaden, S. 178-205.

trollen ist.¹⁴ Das mit Hilfe von Kontrollen gewonnene Wissen (z.B. über die Verlässlichkeit des Kooperationspartners) wird auf der einen Seite überdehnt und in dieser Überdehnung zur Grundlage von Vertrauen.¹⁵ Auf der anderen Seite eröffnet es den Akteuren weitere Kontroll- und Einflussnahmemöglichkeiten.

Tatsächlich kommt es in der Netzwerkbeziehung zwischen Kunde und Auftraggeber, das zeigt zumindest unsere Untersuchung des Verhältnisses von Sendern und Produzenten, auf der Basis von konkretem Wissen, das mit Hilfe von Zwischen- und Endabnahmen von Treatments, Skripten und Filmsequenzen oder anderer Kontrollinstrumente geschaffen wird, außer zu Vertrauen auch zu wechselseitigen Beeinflussungsversuchen.¹⁶

Außer durch Vertrauen und Kontrolle sind diese Beziehungen – ebenfalls netzwerktypisch – im Übrigen durch eine Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb geprägt.¹⁷ Zur Kooperation kommt es zum einen im Verhältnis von Sender und Produzent, zum anderen zwischen Produzent und Mediendienstleistern. Gleichzeitig sind all diese Beziehungen von Wettbewerb geprägt, auch und gerade im Netzwerk: Die Produzenten sind – trotz einer typischerweise längerfristigen Anlage der Zusammenarbeit mit dem Sender – dem Druck ausgesetzt, den nächsten Auftrag im Wettbewerb mit anderen Produzenten erlangen zu müssen; dasselbe gilt für die künstlerischen und technischen Mediendienstleister im Verhältnis zu dem Produzenten. Diese Koexistenz von Kooperation *und* Konkurrenz ist ein weiteres wesentliches Strukturmerkmal von Netzwerken – verbunden mit der Konsequenz, dass das Management dieses Spannungsverhältnis im Netzwerkaltag, und gerade auch in der Kundenbeziehung, intelligent balancieren muss.

Das Management der Netzwerkbeziehungen ist im Ergebnis zumindest partiell umkämpft. Beispielsweise mischen sich Fernsehsender z.T. sehr weitgehend in die Produktion ein, erzwingen sozusagen die Einbeziehung in den Leistungserstellungsprozess. Schließlich sollen die Produkte (eigentlich: die Dienstleistungen) zur Profilierung und Differenzierung des Fernsehsenders am Markt, zur Bindung der Zuschauer sowie der Werbekunden, zur Förderung eines bestimmten Images und – last but not least – auch zur Senkung der Kosten beitragen. Zwar ermöglichen die Produzenten bzw. Produktionsfirmen den Sendern diese „Einmischung“, versuchen dabei aber ihrerseits aktiv auf das Nachfrageverhalten der Sender einzuwirken und Akzeptanz für die von ihnen produzierten Inhalte zu gewinnen. Insofern ist die Kooperation mit dem Kunden auch und gerade in Dienstleistungsbeziehungen keine gleichberechtigte und gleichgerichtete Angelegenheit, sondern – darauf macht eine strukturationstheoretische Perspektive besonders aufmerksam – geprägt von Interessen- und Machtasymmetrien.

Die Rede von Netzwerkbeziehungen lenkt den Blick, das wird in der betriebswirtschaftlichen Diskussion dieser Organisationsform sehr häufig übersehen, nicht nur auf die beson-

¹⁴ Vgl. zum Spannungsverhältnis von Vertrauen und Kontrolle Sydow et al., 1995: aaO., S. 55 ff., 180 ff.

¹⁵ Vgl. dazu Luhmann, N., 1973: Vertrauen, 2. Aufl., Stuttgart.

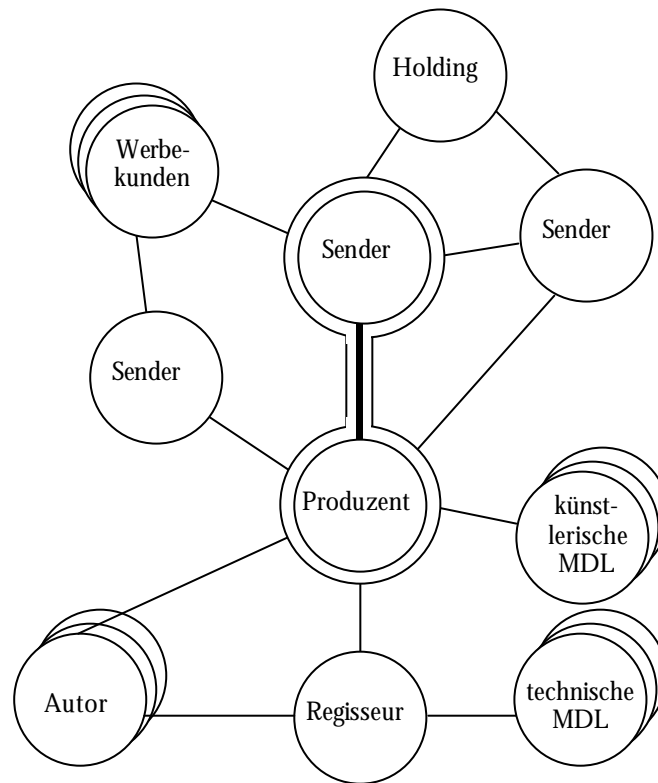
¹⁶ Vgl. Hierzu wie zum folgenden Windeler et al., 2000: aaO.

¹⁷ Dabei koexistieren Kooperation und Konkurrenz auf verschiedenen Ebenen. Vgl. dazu Sydow, J., 1992: Strategische Netzwerke, Wiesbaden, S. 93 f.

dere Qualität dyadischer Beziehungen, sondern auch auf deren Einbettung in ein komplexeres Beziehungsgeflecht.¹⁸ Neben der (unmittelbaren) Kooperation mit dem Kunden im Zuge der Leistungserstellung kommt es, das wird später noch deutlicher werden, zumindest bei der Produktion von Mediendienstleistungen entscheidend auf eine *mittelbare* Kundenkooperation an. Darunter ist im Fall der Fernsehproduktion eine Berücksichtigung der Senderinteressen durch die Dienstleister des Produzenten zu verstehen, mit denen dieser im Rahmen von Projektnetzwerken zusammenarbeitet. Dienstleistungsnetzwerke beziehen somit neben Kunden und Auftragnehmer oft dessen Zulieferer (im hier zur Diskussion stehenden Fall: ebenfalls Dienstleistungsunternehmen) mit ein.

Der Netzwerkcharakter einer solchen Produktionsorganisation kommt allerdings nicht nur auf der Zuliefererseite, sondern auch auf der Kundenseite zum Ausdruck. Auftragnehmer unterhalten zumeist Geschäftsbeziehungen zu mehreren Kunden und sind deshalb in der Regel gleichzeitig mit verschiedenen Kundenanforderungen konfrontiert. Dienstleistungstypisch ist es mit einer Berücksichtigung entsprechender Informationen der Kunden zumeist nicht getan. Vielmehr gilt es, die parallele Kooperation mit verschiedenen Kunden in unterschiedlichen Projekten zu organisieren. Infolge einer solchen Kooperation mit verschiedenen Kunden nimmt auch auf dieser Seite die Netzwerkkomplexität zu. Bei genauerer Betrachtung wird somit aus einer zunächst nur dyadisch erscheinenden Kunden-Auftragnehmer-Beziehung ein komplexes Dienstleistungsnetzwerk, in dem sowohl auf Kunden-, als auch auf Produzenten- bzw. Zuliefererseite verschiedene individuelle und korporative Akteure involviert sind (s. Abb. 3).

¹⁸ Vgl. hierzu die Perspektive der strukturalistischen Netzwerkforschung z.B. bei Kappelhoff, P., 2000: Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, in: Sydow, J./ Windeler, A. (Hrsg.), 2000: Steuerung von Netzwerken, Opladen und Wiesbaden, S. 25-57.



MDL = Mediendienstleister

Abb. 3: Kundenkooperation im Dienstleistungsnetzwerk am Beispiel der Content-Produktion für das Fernsehen

Über die Komplexität des Dienstleistungsnetzwerks hinaus steigen die Anforderungen an das Management einer Kundenkooperation im übrigen auch mit der Spezifität und Heterogenität der jeweiligen Kundenanforderungen, außerdem mit der Häufigkeit, Tiefe, Intensität und Dauer sowie dem zeitlichen Arrangement der Kundeneinbeziehung in den Produktionsprozess.¹⁹

Eine Netzwerkperspektive hebt allerdings besonders hervor, dass es bei der Organisation der Kundenkooperation darum geht, deren Einbettung in den aufgezeigten Netzwerkkontext, das Geflecht der Beziehungen zu (auch) den anderen Kunden sowie zu den Zulieferern (von Dienstleistungen) im Blick zu behalten. Darüber hinaus, und darauf macht eine organi-

¹⁹ Vgl. dazu Fließ, 1999: aaO., S. 76.

sationstheoretische Perspektive aufmerksam, stellt auch der notwendige Grad der Feinabstimmung organisationsinterner Prozesse auf Kunden-, Produzenten- und Lieferantenseite Anforderungen an das Management. Diesen zusätzlichen Managementanforderungen steht auf der anderen Seite gegenüber, dass die netzwerktypische Form der Einbindung von Kunden in ein komplexeres Beziehungsgeflecht in einem auf verstärkte Kundenorientierung setzenden Wettbewerbsumfeld einen wesentlichen Reiz dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten ausmacht.

3.2 Dienstleistungsmarkt und Dienstleistungskonzern – Zwei andere Modi der „Kundenintegration“

Eine *marktliche(re)* Organisationsform der „Kundenintegration“ beschränkt sich notwendig auf informationelle Integration. Wenn es bei der Dienstleistungsproduktion – beispielsweise bei der Erstellung einer potenziell Profil bildenden Fernsehserie – auf die Integration komplexeren Wissens ankommt, reicht eine (reine) Marktbeziehung allerdings schon nicht aus. Schließlich versagt der Markt bei der Übertragung komplexeren Wissens, erweist gerade hier das Dienstleistungsnetzwerk eine – seine – Stärke.

Tatsächlich kommt es denn auch in vielen Fällen des Outsourcings, gerade auch von Dienstleistungen, nicht zu einer einfachen Substitution von Hierarchie durch Markt, sondern von Hierarchie durch Netzwerk. Dies gilt auch für den Bereich der Mediendienstleistungen. Denn mit den (selbständigen) Dienstleistern, die eine ausgelagerte Funktion übernehmen, wird auf zumeist längerfristiger Basis zusammengearbeitet; die Zusammenarbeit erstreckt sich in der Regel weder auf ein einziges Projekt noch basiert sie ausschließlich auf einer *ex ante*-Koordination der Aktivitäten. Üblich ist vielmehr die Kooperation in Projektnetzwerken, die auf Kooperationserfahrungen aufbaut und eine projektübergreifende Perspektive bietet.²⁰

Eine vor dem Hintergrund solcher Koordinationserfordernisse echte Alternative zur Netzwerkbeziehung stellt in einigen, aber selbstverständlich nicht in allen Fällen, eine *hierarchische(re)* Beziehung dar. Eine Hierarchiebeziehung liegt dann vor, wenn die Koordination – wie etwa im Fall des Konzerns – dominant qua Anweisung bzw. mittels einheitlicher Leitung stattfindet. Tatsächlich kommt es zu dieser Organisationsform der Dienstleistungsproduktion – und Kundenintegration (nun auch im institutionellen Sinne ohne Anführungsstriche!) – auch im Falle der Produktion von Mediendienstleistungen. Beispielsweise wird ein großer Teil der Fernsehserien sowohl für private, als auch für öffentlich-rechtliche Fernsehsender von Tochterunternehmen der Sender (z.B. Grundy-Ufa, Bavaria, Studio Hamburg) produziert; zum Teil wird hierbei sogar mit konzernerneigenen Dienstleistern (z.B. Magic Media Company Köln, Bavaria Production Service Köln/München) zusammengearbeitet.

²⁰ Vgl. Sydow/Windeler, 1999, aaO. sowie Windeler et al., 2000, aaO.

Hierarchiebeziehungen, vor allem Beziehungen im Dienstleistungskonzern, eröffnen zwar die Möglichkeit einer deutlich intensiveren Kundenintegration; im Einzelfall mag sie sogar über die für ein Dienstleistungsnetzwerk charakteristische Kooperation mit Kunden hinausgehen. Dafür aber muss eine Konzernbeziehung ohne Markt auskommen, bzw. sich mit einer Inszenierung von Markt zufrieden geben. Intern netzwerkartig organisierte Konzerne mögen sich letztlich der Organisationsform des Dienstleistungsnetzwerks annähern, zum Beispiel wenn auf die für Konzernbeziehungen typische Last Call-Option verzichtet wird. Im Falle hierarchischer Organisationsformen aber ist die Auswahl der zur Verfügung stehenden Partner und damit die Selektionsmöglichkeit im Konzern sowie die Wirksamkeit von „Marktkontrolle“²¹ deutlich begrenzter.

Die Frage, ob die mit der Hierarchie auch in der Medienindustrie verbundenen Vorteile (z.B. weitgehendere Kontrolle über kritischen Content) nicht auch mittels einer netzwerkförmigen Dienstleistungsbeziehung erreicht werden können, kann und muss hier offen bleiben. Organisations- und netzwerktheoretisch begründete Zweifel erscheinen zumindest angebracht, zielt doch gerade eine Netzwerkorganisation durch eine intelligente Verknüpfung hierarchischer und marktlicher Elemente auf eine Ausweitung der Kontrollmöglichkeiten – nicht zuletzt auch durch den Aufbau von Vertrauensbeziehungen. Empirisch lässt sich anfügen, dass auch unsere Erhebungen in den Projektnetzwerken der Fernsehproduktion eher auf eine Bejahung der Frage, ob diese Vorteile nicht auch in einer Netzwerkorganisation zu realisieren sind, hindeuten.

4 Management von Dienstleistungsbeziehungen – Zusammenfassung und Schlussbemerkung

In der Marketinglehre ist es seit einiger Zeit Mode, Beziehungen im allgemeinen und interorganisationalen Geschäftsbeziehungen im besonderen wissenschaftliche Aufmerksamkeit zu widmen. Die Rede ist dort von „relationship marketing“, „Beziehungsmarketing“ bzw. sogar „Beziehungsmanagement“ und „Geschäftsbeziehungsmanagement“.²² Dabei wird typischerweise nicht wirklich eine Managementperspektive eingenommen, weder funktional noch institutional. Die Managementfunktionen der Organisation, der Planung und Kontrolle sowie des Personaleinsatzes und der Personalführung werden bestenfalls im Ansatz konzeptualisiert, konkrete Managementpraktiken, die im Prozess der Strukturierung die Qualität der Beziehungen bestimmen und der gewählten Organisationsform (auch der Kundenintegration) Geltung verschaffen, in der Regel nicht erfasst. In institutioneller Hinsicht wird der soziale Systemcharakter von Unternehmungen und ggf. Unternehmungsnetzwerken nicht konzeptualisiert.

²¹ Friedman, A.L., 1977: Industry and labour, London etc.

²² Vgl. z.B. Diller, H./Kusterer, M., 1988: Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP 10, S. 211-220; Plinke, W., 1997: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin etc., S. 1-61.

Eine Organisationstheorie – zumal eine, die in der Strukturierungstheorie wurzelt – hilft demgegenüber, eine wirkliche Managementperspektive auf Dienstleistungsunternehmen bzw. -netzwerke zu entwickeln. Eine Netzwerkperspektive schärft in Ergänzung dazu nicht nur den Blick für die soziale Organisiertheit der Beziehungen, auch und gerade der Kundenbeziehungen, sondern – wie am Beispiel der Produktion von Content für das Fernsehen gezeigt – auch für die Einbettung einer fokalen (Kunden-) Beziehung in ein komplexeres Beziehungsgeflecht. Diese Einbettung kann für das Management einer fokalen Dienstleistungsbeziehung hoch bedeutsam sein, und zwar sowohl mit Blick auf das Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz, als auch für das Spannungsverhältnis von Vertrauen und Kontrolle.

Wenn auch mit diesem Beitrag keine Lehre vom Dienstleistungsmanagement bzw. des Managements von Dienstleistungsbeziehungen vorgelegt wurde, dürfte deutlich geworden sein, in welche Richtung eine solche auszuarbeiten wäre. Dies wurde am Beispiel der sog. Kundenintegration, die sich institutionell in den meisten Fällen als Kundenkooperation darstellen dürfte, skizziert. Dabei wurde die Netzwerkorganisation als sozusagen geborene Form der Kundenintegration bzw. -kooperation herausgestellt. Die Ausgestaltung und das Management dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten trägt ganz wesentlich zu einer wirtschaftlich *vernünftigen* Gestaltung der Dienstleistungsproduktion und -distribution, m.a.W. zu einer Dienstleistungs*rationalisierung*, bei. Dabei ist diese Organisationsform, ebenso wie ihr reflexives Management, offen für eine Dienstleistungsrationalisierung sowohl im Sinne der klassisch-tayloristischen, als auch der systemischen oder der kommunikativen Rationalisierung.²³

²³ Vgl. dazu Rock, R./Ulrich, R./Witt, F. (Hrsg.) 1990a: Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt und New York; Rock, R./Ulrich, R./Witt, F., 1990b: Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch, Opladen.