



Handwerker *Netzwerk*

Kooperationsnetzwerke sind Verbünde von rechtlich selbständigen Unternehmen/Institutionen mit dem Ziel, gemeinsam Leistungen "aus einer Hand" gegenüber Dritten zu erstellen. Dazu bündeln sie gemeinsam Ressourcen, Kernkompetenzen und Erfahrungen zu komplexen, kundenspezifischen Aufträgen (Produkte und Dienstleistungen), um zusätzliche Marktchancen, die sie allein nicht erschließen könnten, wahrnehmen zu können.

Grundlage eines solchen Netzwerkes ist die Netzwerkkultur, basierend auf Vertrauen und Kooperation und eine Aufbauorganisation, bei der auf hierarchische Strukturen weitgehend verzichtet wird. Im Weiteren sind es Netzwerke, in welchen die Netzwerkpartner voneinander lernen und den wichtigen Austausch von Informationen und Erfahrungen fördern.

Adrian Plüss & Charles Huber

1. Inhaltsverzeichnis

1.	Inhaltsverzeichnis	3
2.	Vorausgeschickt.....	5
3.	Netzwerke	6
3.1	Das Handwerker-Netzwerk	6
3.2	Nutzen der Netzwerkmitglieder	7
3.3	Das Vertrauen im Netzwerk.....	8
3.4	Netzwerkarbeit	8
3.5	Schritte einer Netzwerkinitiative	10
4.	Die Kooperationspartner	11
4.1	Die Partnerprofile	11
4.1.1	Checkliste für Kooperationspartner.....	13
4.2	Die Partnersuche	14
4.3	Definition des Projektteams	15
4.4	Tipps für den Kooperationsvertrag	16
5.	Gemeinsame Ziele und Netzwerkstrategien	17
5.1	Definition der Netzwerkziele.....	17
5.2	Ausarbeitung der Netzwerkstrategien	17
5.3	Produkte, Dienste & Dienstleistungen	19
6.	Organisation des Netzwerks	20
6.1	Die Kommunikation im Netzwerk	20
6.1.1	Regelmäßige Treffen.....	20
6.1.2	Wissenstransfer	21
6.1.3	Die Organisationsform des Netzwerkes.....	21
6.2	Die Rollen im Netzwerk.....	22
6.2.1	Der Vorsitzende	22
6.2.2	Der Protokollführer.....	23
6.2.3	Der Kassier	23
6.2.4	Der Chronist – Wissens- und Kundendatenbank.....	23
6.2.5	Der Marketingbeauftragte	24
6.2.6	Der Auftragsmeister	24
6.2.7	Die aktiven Verkäufer	24
6.3	Tipps für den Kooperationsvertrag	25

7.	Prozesse im Handwerker-Netzwerk	26
7.1	Der Anfrageprozess	26
7.1.1	Nominierung des Auftragsmeisters.....	27
7.2	Der Angebotsprozess.....	28
7.2.1	Preisnachlässe	29
7.2.2	Die Reaktionszeiten.....	29
7.3	Der Durchführungsprozess	30
7.3.1	Der Zeitplan.....	31
7.3.2	Die Detailplanung.....	31
7.3.3	Die Ausführung	31
7.3.4	Die Dokumentation	32
7.3.5	Die Verrechnung	32
7.3.6	Der Abschluss	33
7.4	Tipps für den Kooperationsvertrag	33
8.	Der Kooperationsvertrag	35
8.1	Tipps für den Kooperationsvertrag	36
9.	Marketing, Vertrieb & Budget	38
9.1	Namen und Logo.....	39
9.2	Definition der USP's.....	39
9.3	Werbeunterlagen.....	39
9.4	Bestehende Kundenkontakte.....	40
9.5	Direktmarketing & persönliche Besuche.....	40
9.6	Weitere Marketingaktionen.....	40
9.7	Marketingplan.....	41
10.	Laufende Evaluierung und Weiterentwicklung.....	42
10.1	Qualitätsstandards im Netzwerk	43
10.2	Eigenbetrachtung aus Kundensicht	43
10.3	Feed-back des Kunden.....	45
11.	Anlagen.....	46
11.1	Übersicht Team & Partner.....	47
11.2	Protokollvorlage	49
11.3	Vorlage Auftragsblatt.....	50
11.4	Vorlage Marketingplan & Budget.....	51
11.5	Feedback Kundenzufriedenheit	52

2. Vorausgeschickt

Das vorliegende Handbuch „Handwerker-Netzwerk“ wurde aufgrund des großen Interesses vonseiten der Handwerker, erfolgreich in einem Netzwerk zu arbeiten und aufgrund eindeutiger Nachfrage von Kundenseite verfasst. Kunden wollen zunehmend komplexe Aufgabenlösungen aus einer Hand und sehen heute und in Zukunft im Handwerker einen umfassenden Berater, Dienstleister und innovativen Partner.

In das Handbuch fließen weitreichende Erfahrungen aus dem von der EU geförderten Programm der Business-Units ein. Ein Dankeschön an alle, die an dessen Ausarbeitung mitgewirkt haben. Ein besonderer Dank gilt dem Assessorat für Innovation, dem zuständigen Amt für Innovation, der Fachhochschule Aargau und der Johannes Kepler Universität Linz.

Mit diesem Handbuch wird Machern, die ein Handwerker-Netzwerk gründen und steuern möchten, ein Praxisleitfaden im Sinne einer „do-it-yourself-Anleitung“ in die Hand gegeben. Das Handbuch richtet sich also an:

- Handwerker, die ein Netzwerk aufbauen wollen und an einer praxisorientierten Anleitung interessiert sind.
- Handwerker, die über das Management und die Steuerung eines Netzwerkes Bescheid wissen wollen.
- und an alle Praktiker, die aus Kooperationsnetzwerken keine Wissenschaft machen wollen.

Das Handbuch folgt einer methodischen Leitlinie, die beginnend mit dem Netzwerkaufbau (Zieldefinition, Strategie, Partnerauswahl, ...) über die Netzwerkarbeit (Erfolgsfaktoren, Netzwerkregeln, Marketing, ...) bis hin zur Entwicklung einer Netzwerkkultur einen übersichtlichen Bogen spannt.

Dr. Christoph Koch
Dr. Horst Unterfrauner

Terenten, 12. September 2010

3. Netzwerke

Das Arbeiten in einem Netzwerk führt nur dann langfristig zum Erfolg, wenn die Erwartungen der Beteiligten auch eintreffen bzw. wenn der Einsatz zu einem effektiven Nutzen für den eigenen Betrieb führt. Nur wenn alle Akteure bereit sind, in das Netzwerk zu investieren, kann es langfristig eine Win-Win-Situation geben.

Die Netzwerkpartner müssen einen Gemeinsinn entwickeln der sicherstellt, dass die gemeinsame Zielerreichung aufgrund wirtschaftlicher Überlegungen im Vordergrund steht.

3.1 Das Handwerker-Netzwerk

In diesem Handbuch geht es um die Kooperation zwischen Handwerksbetrieben aus unterschiedlichen Branchen und Sektoren, die ein Netzwerk bilden, um gemeinsam Leistungen „aus einer Hand“ zu erbringen, welche von der Nachfrageseite also vom Kunden gewünscht und gefordert werden. Ressourcen und Kernkompetenzen der unterschiedlichen Partner verschmelzen zu einem Ganzen und bieten auf dem Markt komplexe, kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen an.

Das Handwerker-Netzwerk unterscheidet sich von anderen Kooperationen dadurch, dass die Basiskooperation zwischen den Betrieben langfristig und auftragsunabhängig eingegangen wird. Die Kooperation aller Netzwerkpartner ist somit strategisch und verfolgt die Aufgaben der Informationsweitergabe, der Produkt- und Angebotsentwicklung, dem Marketing und des Controllings. Sobald ein Auftrag eingegangen ist, wird aus der ständigen Kooperation eine Gruppe von Betrieben herausgelöst, welche zur Abwicklung des Auftrages benötigt wird. Es ist dies das kurzfristige auftragsabhängige Netzwerk, mehr dazu unter Punkt 7.3.

Das Arbeiten im Netzwerk muss für ALLE Partner zu einer Win-Win-Situation führen.

Grundlage des Handwerker-Netzwerkes ist eine auftragsunabhängige, strategische Kooperation.

3.2 Nutzen der Netzwerkmitglieder

Netzwerke können den Mitgliedern Nutzen auf verschiedenen Ebenen stiften. Hier seien nur jene angeführt, die für ein Handwerker-Netzwerk vordergründig sind.

- **Organisatorischer Nutzen**
 - Optimierung der Arbeitsabläufe
 - Bewältigung wachsender Komplexität der Aufgaben
 - Strukturierung der Abwicklung (Dokumentation, Zeitpläne, Abrechnung)
 - Kostensenkung durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen

- **Marktbezogener Nutzen**
 - Gemeinsame Werbung und gezieltes Marketing
 - Erschließung neuer Märkte
 - Angebot innovativer bzw. erweiterter Leistungen
 - Stärkung der Leistungskompetenz
 - Verbesserung des Kundenservices

- **Strategischer Nutzen**
 - Realisierung komplexer, kompetenzübergreifender Projekte
 - Verbesserung der Informationsbasis

- **Entwicklungsnutzen**
 - Schnellere und umfassendere Lernprozesse – Wissenstransfer
 - Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungs- und Dienstleistungsinnovationen

- **Technischer Nutzen**
 - Zugang zu neuen/alternativen Technologien anderer Gewerke
 - Erhöhung der Produkt- und Leistungsqualität

Handwerker-Netzwerke werden zur Stärkung der einzelnen Unternehmen gegründet und zeichnen sich durch eine starke lokale bzw. regionale Verankerung aus.

Im Handwerker-Netzwerk können auch kleine Handwerker komplexe, kompetenzübergreifende Projekte realisieren.

Handwerker-Netzwerke sind lokal bzw. regional verankert. Eine Entfernung von max. 1,5 Autostunden ist akzeptabel.

3.3 Das Vertrauen im Netzwerk

Für das gute Funktionieren des Kooperationsprojektes müssen sich die einzelnen Handwerker aufeinander verlassen können. Das Vertrauen im Netzwerk bestimmt den Erfolg des Netzwerks.

Durch Wissen über den Partner und erste positive Erfahrungen in der gemeinsamen Zusammenarbeit verbessert sich die Beziehung zwischen den Akteuren und das Vertrauen wächst. Das Vertrauen wirkt sich positiv auf die Kommunikation der Beteiligten aus, man geht offener miteinander um und erreicht eine größere Akzeptanz gegenseitiger Abhängigkeiten im Projekt.

3.4 Netzwerkarbeit

Alle Netzwerkpartner müssen an einem Strang ziehen und die gemeinsame Zielerreichung verfolgen. Der Sinn des Netzwerkes muss allen Partnern klar sein. Es geht darum, fähige Partner zusammen zu bringen, die aufgrund ihrer eigenen Entwicklung und Stärke in der Lage sind, die Netzwerkziele voranzutreiben. Netzwerke sind nicht dazu geeignet, Partnerunternehmen zu sanieren! Alle Partner müssen vom Netzwerk profitieren. Gute Netzwerkergebnisse nützen wenig, wenn immer nur die gleichen Partner den Nutzen daraus ziehen.

Die Netzwerkkultur ist die Basis für eine langfristig funktionierende Gruppe. Ein Netzwerk will kontinuierlich gepflegt werden. Gute Umgangsformen, Transparenz und Fairness zwischen den Beteiligten sind Voraussetzung. Das gute Klima wird durch nicht geschäftliche Treffen und einem lockeren Austausch außerhalb des Arbeitsalltages gestärkt.

Ein bedeutender Erfolgsfaktor ist die Kommunikation innerhalb des Netzwerkes. Alle Beteiligten müssen eine angemessene technische Infrastruktur und Ausstattung aufweisen, damit der Austausch reibungslos funktioniert. Die Gruppe kann sich Ihre Kommunikationswege und Kommunikationsgeschwindigkeit selbst vorschreiben. Dass heutzutage auf Email, Internetnetzwerke und Business-Handy nicht mehr verzichtet werden kann, versteht sich von selbst. Neben dem Hauptziel, Aufträge zu generieren und neue Kunden zu begeistern, wird in jedem funktionierenden Netzwerk der interne Wissenstransfer stark gefördert!

Ein erfolgreiches Netzwerk lebt von flachen Hierarchien, wird aber von einem Mitglied geführt. Es braucht kurze Entscheidungswege und klare Handlungs- und Entscheidungskompetenzen. Zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Netzwerkes ist die Evaluation bzw. das Controlling in Bezug auf Zielerreichung und Strategie von großer Wichtigkeit.

Die allgemeine Organisation ist auf die Bedürfnisse der Partner auszurichten und einfach zu gestalten. Alle Mitglieder müssen aktiv Aufgaben und Positionen im Netzwerk übernehmen und dürfen sich nicht in abwartender Haltung zurücklehnen. Gerade aus diesem Grund ist oft das Einstellen von Netzwerkpersonal kontraproduktiv!

Das Einstellen von Personal für die Netzwerkarbeit kann oft kontraproduktiv sein.

Der Erfolg des Netzwerkes lässt sich rein an wirtschaftlichen Kriterien bzw. am wirtschaftlichen Erfolg messen.

3.5 Schritte einer Netzwerkinitiative

Übersicht der wichtigsten Schritte zur Gründung eines effizienten Handwerker-Netzwerks:



4. Die Kooperationspartner

Der Gründungsgedanke für ein Handwerker-Netzwerk geht in der Praxis von einem aufgeschlossenen Handwerker aus. Dieser ist vom Potential einer gebündelten Leistungserbringung zur Abdeckung der Anforderungen von bestehenden und möglichen neuen Kunden überzeugt. Seine Aufgabe ist es, nun erste Partner zu finden, die seine strategischen Interessen teilen.

Sofern sich die Interessen der ersten Kerngruppe decken und sich die Partner ihre Kooperationsbereitschaft zugesichert haben, müssen weitere Partner zur Vervollständigung des Angebotsspektrums gefunden werden. Die Auswahl der Partner stellt eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen langfristigen Erfolg des Handwerker-Netzwerkes dar.

4.1 Die Partnerprofile

Eine Studie von McKinsey hat ergeben, dass international rund 50% der eingegangenen Kooperationen floppen, 50% aber sind erfolgreich. Folgende Überlegungen sollten bei der Suche nach Kooperationspartnern angestellt werden:

a) Betriebsgröße

Die Unternehmensgröße sollte zwischen den Handwerksbetrieben nicht zu unterschiedlich sein. Kritisch wird es, wenn zwischen dem kleinsten und dem größten Kooperationspartner ein Faktor 10 liegt, z.B. 6 Mitarbeiter vs. über 60 Mitarbeiter. Außerdem sind sehr kleine Handwerksbetriebe (unter 2 Mitarbeitern) für schlagfertige Kooperationen meist nicht gerüstet.

b) Leistungsvolumen

Es gilt zu beachten, dass der Einsatz der einzelnen Handwerksbetriebe für das Erreichen der gemeinsamen Ziele ausgeglichen ist. Sollte das Funktionieren des Netzwerkes an einem einzigen Unternehmer lasten und die anderen zurückgelehnt abwarten, ist das Scheitern vorprogrammiert. Trittbrettfahrer mit großen Erwartungen und wenig Einsatz hemmen den Prozess.

c) Unternehmenskultur

Die gelebte Unternehmenskultur in den Handwerksbetrieben ist für den Erfolg mitentscheidend. Ist ein Unternehmen z.B. sehr flexibel und hat rasche Entscheidungswege und das andere unflexibel und bürokratisch, ist das Scheitern der Kooperation nur eine Frage der Zeit. Alle Unternehmen des Netzwerkes sollen die Netzwerkkompetenz und die Netzwerkarbeit in ihren eigenen Strategiepapieren festschreiben.

d) Qualität der Arbeit

Auch die Qualität der geleisteten Arbeit muss zwischen den Kooperationspartnern ausgeglichen sein. Wenn ein Betrieb Top-Leistungen erbringt und der andere nur mittelmäßige, empfindet der Kunde die gesamte Leistung des Netzwerkes als mittelmäßig.

e) Geographische Entfernung

Die geographische Entfernung spielt für das effiziente Funktionieren eines Netzwerkes eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die Partnerunternehmer müssen sich periodisch treffen und dafür werden aus Erfahrung Fahrtzeiten bis maximal 1,5 Stunden in Kauf genommen. Selbst durch eine optimale Nutzung aller technischen Möglichkeiten (Telefonkonferenzen, Internet, Email, ...) kann auf den persönlichen Kontakt nicht verzichtet werden.

f) Know-how der Betriebe

Es gilt abzuschätzen, ob die Partner über die richtigen Technologien, Ressourcen und das nötige Wissen zur Realisierung der gemeinsamen Visionen und Ziele verfügen.

g) Gesundheit der Unternehmen

Die Kooperationspartner müssen finanziell gesund und wirtschaftlich leistungsfähig sein. Ein „Durchschleppen“ angeschlagener Unternehmen kann negative Auswirkungen auf das gesamte Netzwerk haben.

Die Wahl der Kooperationspartner ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Kooperationspartner müssen finanziell gesund und wirtschaftlich leistungsfähig sein.

4.1.1 Checkliste für Kooperationspartner

Folgende Fragen müssen offen und ehrlich von allen Kooperationspartnern beantwortet werden:

	ja	nein
a) Gewinnt der Kunde (der Markt) durch die Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Gewinnt das Unternehmen des neuen Partners durch die Kooperation		
... Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Marktanteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Informations- und Wissensvorsprung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Gewinnen die Netzwerkpartner durch die Kooperation		
... Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Marktanteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Informations- und Wissensvorsprung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ist die Unternehmensgröße der Partner kompatibel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Harmoniert die Unternehmenskultur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Erbringen alle Kooperationspartner eine ähnlich gute Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Bringt der neue Partner zusätzliche Kernkompetenzen in das Netzwerk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diese Fragen müssen alle mit einem eindeutigen „ja“ beantwortet werden! Sollten irgendwo Zweifel aufkommen, gilt noch einmal abzuwägen, ob der Kooperationspartner der richtige ist oder nicht.

4.2 Die Partnersuche

Ist das Profil klar umrissen, gilt es, die richtigen Partner zu suchen. Folgende Möglichkeiten können hierbei ausgeschöpft werden:

- Analyse im Bekanntenkreis
- Empfehlungen
- Recherche in Datenbanken (Internet)
- Aufgabe eines Inserates

Hat man bei der Partnersuche mehrere potentielle Unternehmen gefunden, so ist es am besten einen systematischen Vergleich anzustellen und durch eine Bewertung der Partnerprofile eine endgültige Auswahl zu treffen. An diesem Prozess müssen alle bisherigen Netzwerkmitglieder beteiligt werden.

Es ist durchaus üblich, dass nicht sofort alle gewünschten Kompetenzen durch Netzwerkpartner abgedeckt werden können. Sollte dies der Fall sein, kann durch das Hinzuziehen externer Partner die Kompetenzlücke geschlossen werden. Grundsätzlich gilt, dass es besser ist, mit externen Partnern zu arbeiten, als Netzwerkpartner zu gewinnen, von denen die Gruppe nicht zu 100% überzeugt ist.

Grundlegende Unterschiede zwischen einem Netzwerkpartner und einem externen Partner sind:

- Externe Partner können nicht die Rolle des Auftragsmeisters übernehmen.
- Externe Partner sind leicht austauschbar.
- Externe Partner sind von der Netzwerkdynamik ausgeschlossen.

Alle Kooperationspartner müssen von der Aufnahme neuer Betriebe 100%ig überzeugt sein.

Ist zunächst kein geeigneter Partnerbetrieb zu finden, kann ein externer Partner hinzugezogen werden.

4.3 Definition des Projektteams

Sobald die ersten Partner gewonnen wurden, sollte eine übersichtliche Auflistung der Partner gemacht werden.

A) Projektteam: Partner, die im Handwerker-Netzwerk arbeiten.

Name, Betrieb	Adresse + Daten	Funktion
		Vorsitzender

B) Erweitertes Netzwerk: Partner, die für das Netzwerk bald gewonnen werden sollen und zum Projektteam gehören werden.

Name, Betrieb	Adresse + Daten	Funktion

C) Externe Partner: Betriebe, die zunächst Angebotslücken zur Leistungserfüllung schließen.

Name, Betrieb	Adresse + Daten	Funktion

4.4 Tipps für den Kooperationsvertrag

4.4.1 Die Aufnahme neuer Partnerbetriebe

Die Aufnahme von neuen Partnerbetrieben kann nur einstimmig von allen Netzwerkpartnern beschlossen werden. Der neue Netzwerkpartner ist verpflichtet, den Kooperationsvertrag des Netzwerkes zu studieren, zu akzeptieren und zu unterzeichnen.

4.4.2 Der Ausschluss von Partnerbetrieben

Der Ausschluss von Partnerbetrieben kann bei wiederholtem Verstoß gegen die Regeln des Netzwerkes mit einer 2/3 Mehrheit beschlossen werden. Gründe für den Ausschluss müssen zwischen allen Netzwerkpartnern diskutiert und festgelegt werden. Der Ausschluss muss von einem Mitglied begründet vorgeschlagen werden. Sollte ein Netzwerkpartner ausgeschlossen werden, hat er keinen Anspruch auf seine geleisteten Beitragszahlungen.

4.4.3 Der Austritt aus dem Netzwerk

Der Austritt aus dem Netzwerk ist jedem Netzwerkpartner, nach Einhaltung einer zwischen den Netzwerkpartnern zu definierenden Frist, möglich. Der austretende Partnerbetrieb hat kein Anrecht, die einbezahlten Beträge zurückzufordern.

4.4.4 Konkurrenzklausel

Eine Konkurrenzklausel sollte für den Fall eingefügt werden, dass einem Partnerbetrieb eine weitere Mitgliedschaft in einer anderen oder ähnlichen Gruppe angeboten wird. Das Netzwerk muss unter Berücksichtigung der Faktoren Konkurrenzsituation, geografische Distanz und Kapazität des Netzwerkpartners entscheiden, ob eine zweite Mitgliedschaft zulässig ist.

5. Gemeinsame Ziele und Netzwerkstrategien

Das übergeordnete Ziel des Netzwerkes ist, bestehenden und neuen Kunden einen Zusatznutzen durch das Angebot von Komplettangeboten zu bieten, wie es von den Marktteilnehmern gewünscht wird. Das Netzwerk wird somit zum Spezialisten für einen großen, neuen Markt.

Die von den Partnern bestimmten Entwicklungs- und Leistungsziele können im Laufe der Zusammenarbeit auch variieren bzw. ausgebaut werden. Der Nutzen nach innen (Richtung Partner) und nach außen (Richtung Kunden) muss jedoch klar definiert sein.

5.1 Definition der Netzwerkziele

Die Ziele des Netzwerkes können sich auf verschiedene Felder beziehen, etwa Ziele im Bereich Absatz, Marketing und Verkauf, Ziele im Bereich der Leistungserstellung oder Ziele in der Unternehmensorganisation. Die Ziele sollen schriftlich festgehalten und müssen von allen Netzwerkpartnern akzeptiert werden.

Die definierten Ziele müssen quantitativ messbar sein, z.B. Anfragen, Umsatz, Gewinn. Für die entsprechende Zielerreichung müssen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, beispielsweise welche neuen Märkte, mit welchen Hilfsmitteln, in welcher Zeit vom Netzwerk bearbeitet werden sollen.

5.2 Ausarbeitung der Netzwerkstrategien

Bereits die Entscheidung, mit anderen Partnerbetrieben in einem Handwerker-Netzwerk zu kooperieren, ist eine wesentliche strategische Entscheidung. Die Kooperation wird deshalb eingegangen, um eine Systemlösung statt Teilleistungen anbieten zu können. Die definierten Strategien zeigen den Weg zur Erreichung der angeführten Ziele auf:

- a) Neue Produkte / Komplettlösungen aus einer Hand
 - ... durch das Zusammenführen von Leistungen
 - ... durch das Vermarkten von Komplettangeboten
 - ... durch die Erhöhung der Produktqualität
 - ... durch die Kombination von gemeinsamen Wissen

b) Neue Kunden / Markterweiterung

- ... durch das aktive Bearbeiten aller bestehenden Kundenkontakte
- ... durch die aktive Akquisition neuer Kunden
- ... durch gemeinsames, zielgerichtetes Marketing
- ... durch das Öffnen neuer Märkte

c) Neue Stärke / Bündelung von Wissen & Ressourcen

- ... durch eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- ... durch einen Know-how Zuwachs (lernen im Netzwerk)
- ... durch mehr Flexibilität und einer vermarktbaren, gesteigerten Unternehmensgröße

d) Gemeinsame Innovationen

...

Es gilt das Motto: „Gemeinsam sind wir stärker!“ Die gemeinsame Leistungsfähigkeit wird größer, ist gewissermaßen größer als die Summe der Einzelleistungen. Darin besteht der Mehrwert des Netzwerks.

Die Ziele und Strategien des Netzwerkes müssen periodisch überprüft werden. Je nach Markt- und Angebotsentwicklung müssen diese an neue, veränderte Gegebenheiten angepasst werden.

Die Netzwerkziele müssen von allen Partnern mitgetragen und schriftlich festgehalten werden.

Ziele und Strategien sind dynamisch. Sie werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.

5.3 Produkte, Dienste & Dienstleistungen

Das Handwerker-Netzwerk hat die Vision, einzelne Produkte, Dienste und Dienstleistungen gebündelt anzubieten und somit ein Netzwerk entlang der Wertekette aufzubauen, um die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu erfüllen, z.B. das schlüsselfertige Bad aus einer Hand. Nur so ist eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen, nur so können kleine Handwerksbetriebe den Großen die Stirn bieten.

Die Mitunternehmer des Netzwerkes sind zudem gefordert, weitere, gegebenenfalls ganz neue Produkte und Dienstleistungen durch die Bündelung des gemeinsamen Wissens und der Kernkompetenzen zu erarbeiten. Eine innovative Angebotsidee bringt mehrere Vorteile mit sich:

- Einzigartigkeit der Gruppe hervorheben
- Kompetenzen unterstreichen
- Bekanntheit schlagartig steigern.

Bereits von Anfang an muss darauf Wert gelegt werden, dass sich alle Netzwerkpartner aktiv in die Gruppe einbringen. Aktives Arbeiten in der Gruppe heißt Eigenverantwortung übernehmen und für Dynamik sorgen und das nicht nur in der Aufbauphase sondern auch im späteren Betrieb und in der Weiterentwicklung des Netzwerkes.

Im Zuge der Weiterentwicklung des Netzwerkes kann es sein, dass sich kleinere Kerngruppen bilden, die bestimmte Ziele (Gruppe Weiterentwicklung, Gruppe E-Marketing, Gruppe Social Events, ...) für das Netzwerk konkret verfolgen. Diese Gruppen müssen die anderen Partner über ihre Aktivitäten informieren und sich stets an die Regeln des Netzwerkes halten.

6. Organisation des Netzwerks

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Netzwerkarbeit liegt in der Klärung und Definition der Netzwerkorganisation. Es gilt Aufgaben, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Spielregeln für die Zusammenarbeit zu definieren.

6.1 Die Kommunikation im Netzwerk

Die Netzwerkpartner sollten definieren, welches für alle der effizienteste Weg der internen Kommunikation ist. Es gilt Mindest-Reaktionszeiten zu setzen, an die sich die Partner halten müssen. Nicht nur zu Beginn einer Kooperation ist es notwendig, sich auch persönlich zu Sitzungen zu treffen.

6.1.1 Regelmäßige Treffen

Regelmäßige Treffen fördern die zwischenmenschlichen Beziehungen und dienen einem reibungslosen Informationsfluss, der Motivationssteigerung und einer Vertrauensbildung zwischen den Netzwerkpartnern. Sobald die Netzwerkarbeit beginnt, müssen die Treffen konsequent weitergeführt werden. Folgende Auflistung soll die Mindesttreffen eines Netzwerkes darstellen:

- 1 Jahreshaupttreffen
 - Anpassung der eingeschlagenen Strategien
 - Controlling, Weiterentwicklung und Effizienz des Netzwerkes
 - Marketingaktionen: Erfolg, neue Ideen, Aktionen und Finanzierung
 - Kassabericht
 - Aufnahme neuer Netzwerkpartner
- Alle 4 Monate eine Marketingsitzung
 - Planung & Umsetzung verschiedenster Aktionen
- Mindestens 2 Verkäuferstammtische pro Jahr (ungezwungener als Marketingsitzung)
- Mindestens 1 soziales Event der Netzwerkpartner pro Jahr

Die Teilnahme an den Sitzungen muss für die Handwerker absolute Priorität haben. Im Ausnahmefall ist es möglich, dass ein Handwerker eine Vertrauensperson mittels Vollmacht entsendet. Häufige Abwesenheit kann ein Ausschlussgrund sein.

6.1.2 Wissenstransfer

Ein bedeutender Erfolgsfaktor eines gut funktionierenden Netzwerkes ist, die angebotenen Produkte und Leistungen der Partnerbetriebe möglichst gut zu kennen. Eine gute Möglichkeit hierfür ist, die regelmäßigen Treffen abwechselnd bei den einzelnen Netzwerkmitgliedern durchzuführen, die Betriebe zu besichtigen und sich vor Ort ein Bild vom Partner zu machen. Außerdem stärkt das Rotieren der Sitzungen auch das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Gruppe und das Vertrauen der einzelnen Vertragspartner untereinander.

Der Wissenstransfer darf nicht bei den Hauptakteuren stehen bleiben, sondern muss bis an die Wurzeln der einzelnen Betriebe gelangen. Folglich müssen an diesem Prozess auch alle Verkäufer und die in das Netzwerk involvierten Mitarbeiter der Partnerbetriebe beteiligt werden.

6.1.3 Die Organisationsform des Netzwerkes

In der Anfangs- und Aufbauphase hat es sich bewährt, kein eigenes rechtliches Subjekt (Verein, Gesellschaft, Genossenschaft, Bietergemeinschaft, ...) zu gründen. Es ist zunächst ein formloser Netzwerkverbund, der mittels Kooperationsvertrag geregelt wird.

Die finanzielle Abwicklung kann so z.B. von einem Mitgliedsbetrieb (Kassier) übernommen werden. Besprechen Sie diesen Punkt im Detail mit Ihrem Steuerberater!

Periodische, persönliche Treffen aller Netzwerkmitglieder sind unumgänglich.

Alle Netzwerkmitglieder müssen die Leistungen der Partner und deren Betriebe kennen.

6.2 Die Rollen im Netzwerk

Alle beteiligten Handwerksbetriebe sind für den Verkauf, die Abwicklung, die Weiterentwicklung und Verbesserungen innerhalb des Netzwerkes zuständig. Zudem müssen innerhalb eines Handwerker-Netzwerkes verschiedene Rollen wahrgenommen werden.

Allen Netzwerkpartnern muss klar sein, wie wichtig es ist, dass jeder im Netzwerk zumindest eine administrative/organisatorische Funktion plus die Verkäuferfunktion übernimmt. Dabei ist auf eine gerechte Aufteilung von Zuständigkeiten zu achten.

6.2.1 Der Vorsitzende

Ein Handwerker muss die Führung und damit den Vorsitz des Netzwerkes übernehmen. Meist wird dies, wenigsten zu Beginn, der Initiator des Netzwerkes sein. Die Aufgaben des Vorsitzenden sind die Koordination und Einberufung der ordentlichen und außerordentlichen Sitzungen des Netzwerkes, die Kontrolle über die Erledigung übernommener Aufgaben der Partner und der Einhaltung der gegenseitigen Verpflichtungen.

Der Vorsitzende kümmert sich auch um die Einführung neuer Partner in die Netzwerkarbeit sowie die Überprüfung und Einhaltung der Prozesse und Regeln in der Kommunikation und der Abwicklung der Zusammenarbeit. Die Zuständigkeit des Vorsitzenden betrifft nur das auftragsunabhängige Netzwerk und nicht die Abwicklung konkreter Aufträge (siehe dazu 6.2.6 Der Auftragsmeister).

Der Vorsitzende muss die Interessen des Netzwerkes vorantreiben und gegebenenfalls Spannungsfelder durch unterschiedliche Meinungen der Partner ausgleichen. Letztlich liegt es am Vorsitzenden, wie er mit den Erwartungen der Akteure umgeht. Der Vorsitz kann zwischen den Netzwerkpartnern rotieren und in demokratischer Weise von den Partnern periodisch (z.B. alle drei Jahre) gewählt werden.

6.2.2 Der Protokollführer

Die regelmäßigen Sitzungen müssen von einem Mitglied des Netzwerkes protokolliert werden. Die Verwendung von Protokollvorlagen und eine Mitschrift in leserlicher Handschrift haben sich in der Praxis bewährt. Nach dem Treffen können Kopien der Mitschrift allen Teilnehmern mitgegeben werden. Eine allgemeine Protokollvorlage wird diesem Handbuch als Anlage beigefügt.

6.2.3 Der Kassier

Der Kassier stellt die Rechnungen an die Netzwerkpartner und wacht über die Einnahmen und Ausgaben. Er hat stets das Budget im Auge und berichtet darüber regelmäßig in den Sitzungen. Er legt am Ende eines jeden Verwaltungsjahres eine Abschlussrechnung vor.

6.2.4 Der Chronist – Wissens- und Kundendatenbank

Das Netzwerk sollte von Anfang an alle Anfragen, Angebote und sonstigen Dokumente zentral bei einem Netzwerkmitglied digital erfassen und speichern. Es besteht die Gefahr, dass wichtiges Know-how verloren geht, wenn diese Aufgabe nicht übernommen wird. Der Aufbau dieser Wissens- und Kundendatenbank sollte sofort in Angriff genommen werden.

Zudem sollte das Handwerker-Netzwerk von Anfang an die Zufriedenheit der Kunden messen. Es braucht eine Stelle im Netzwerk, welche die Feed-backs digital erfasst und auswertet. Bei der Jahresversammlung kann somit über die Tätigkeit des Netzwerkes (wie viele Angebote wurden gelegt, wie viele Aufträge abgewickelt, die durchschnittliche Zufriedenheit, ...) Bilanz gezogen und Verbesserungspotentiale ausgemacht werden.

6.2.5 Der Marketingbeauftragte

Der Marketingbeauftragte ist für die Vorlage von Vorschlägen und Angeboten für Marketingaktionen verantwortlich. Sollten Netzwerkpartner Ideen für die Vermarktung des Netzwerkes haben, so sollten diese vor der Marketingversammlung dem Marketingbeauftragten mitgeteilt werden. Dieser wird die Marketingsitzungen einberufen (mindestens 4 Marketing-/Verkaufssitzungen pro Jahr), die Vorschläge zum Beschluss bringen und sich um die Umsetzung der gefassten Beschlüsse kümmern. Zur Jahreshauptversammlung wird der Marketingbeauftragte das Marketingbudget ausarbeiten und der Versammlung zur Abstimmung vorlegen.

6.2.6 Der Auftragsmeister

Der Auftragsmeister ist der Verantwortliche für das operative Funktionieren des Netzwerkes, sprich die Angebotslegung, Durchführung und Abrechnung der Arbeiten. Es ist normalerweise jener Handwerker, der innerhalb eines Komplettangebotes die größten Arbeiten zu erledigen hat. Nähere Einzelheiten zur Rolle des Auftragsmeisters sind im Kapitel „Durchführungsprozess“ beschrieben.

6.2.7 Die aktiven Verkäufer

Alle Mitglieder agieren als aktive Verkäufer! Jedes Mitglied wird nach einer Selbsteinschätzung mit dem Netzwerk gemeinsame Verkaufsziele vereinbaren und das Netzwerk über Erfolge und Misserfolge in Kenntnis setzen. Die Verkäufer treffen sich beim Verkäuferstammtisch oder bei der Marketingsitzung wo sie versuchen, Marketinginstrumente zu entwickeln, die ihren Verkauf unterstützen. Es erklärt sich von selbst, dass alle Partner das Netzwerk repräsentieren und somit aktive Öffentlichkeitsarbeit leisten.

Alle zugeteilten Rollen und Verantwortlichkeiten sind schriftlich festzuhalten.

Es muss allen Partnern klar sein, dass sie im Netzwerk, neben der Funktion des Verkäufers, eine weitere Rolle annehmen sollen.

6.3 Tipps für den Kooperationsvertrag

6.3.1 Die Beschlussfähigkeit

Die Beschlussfähigkeit ist immer dann gegeben, wenn nach ordentlicher, termingerechter Einberufung mindestens 2/3 der Netzwerkpartner anwesend sind. Eine termingerechte Sitzungseinladung wird eine Woche vor dem Termin per Email verschickt. Ein bewährtes Modell ist, nach Sitzungsende bereits den nächsten Termin zu fixieren.

6.3.2 Die Entscheidungsfindung

Operative Entscheidungen werden mit einer einfachen Mehrheit getroffen. Die Aufnahme neuer Partnerbetriebe ist nur einstimmig möglich, der Ausschluss von Netzwerkpartnern bedarf einer 2/3 Mehrheit.

6.3.3 Offenheit

Offenheit und ein fairer Umgang sind die Basis einer auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit. Alle Diskussionen und Abstimmungen erfolgen nach dem demokratischen Prinzip. Jeder Netzwerkteilnehmer hat das Recht, seine Anliegen und Wünsche einzubringen. Das Gemeinwohl des Netzwerkes steht immer vor Einzelinteressen.

Jeder Netzwerkteilnehmer hat zudem das Anrecht auf eine umfassende Information. Anfragen, Angebote und Abrechnungen von Projekten werden an das gesamte Netzwerk kommuniziert, auch wenn der Partner nicht im Auftragsteam vertreten ist. Dies verhindert auf der einen Seite eine mögliche Spekulation, dass Anfragen und Arbeiten nicht weiter geleitet werden und hat andererseits eine motivierende Wirkung.

7. Prozesse im Handwerker-Netzwerk

Alle Aktivitäten des Netzwerkes zielen auf eine erfolgreiche Auftragsgewinnung ab. Es ist wichtig, die einzelnen Abläufe innerhalb des Netzwerkes so gut wie möglich zu planen. Die Netzwerkbetriebe können die nachfolgenden Anfrage-, Angebots- und Durchführungsprozesse an ihre eigenen Ansprüche anpassen.

7.1 Der Anfrageprozess

Grundsätzlich kann zwischen drei unterschiedlichen Arten von Anfragen unterschieden werden, wobei die ersten beiden aufgrund ihrer Einfachheit nicht weiter erläutert werden.

a) Die einfache Anfrage zur eigenen Erledigung

Die einfache Anfrage wird an einen Handwerker des Netzwerkes gerichtet, der diese ohne Hinzuziehung eines weiteren Netzwerkpartners erledigen kann. Diese Anfragen werden vom Chronisten auch erfasst, wenn sie nachweislich über die Marktbearbeitung des Netzwerkes generiert wurden.

b) Die einfache Anfrage zur Vermittlung an einen Netzwerkpartner

Ein Netzwerkpartner bekommt/organisiert eine Anfrage für ein anderes Gewerk, das innerhalb des Netzwerkes durch einen Partnerbetrieb abgedeckt wird. Der Handwerker wird diese Anfrage an den zuständigen Partner weiterleiten. Die Netzwerkpartner können im Kooperationsvertrag darüber entscheiden, ob hierfür eine Vermittlungsprovision zwischen den Partnerunternehmen bezahlt wird. Auch diese Anfragen werden vom Chronisten erfasst.

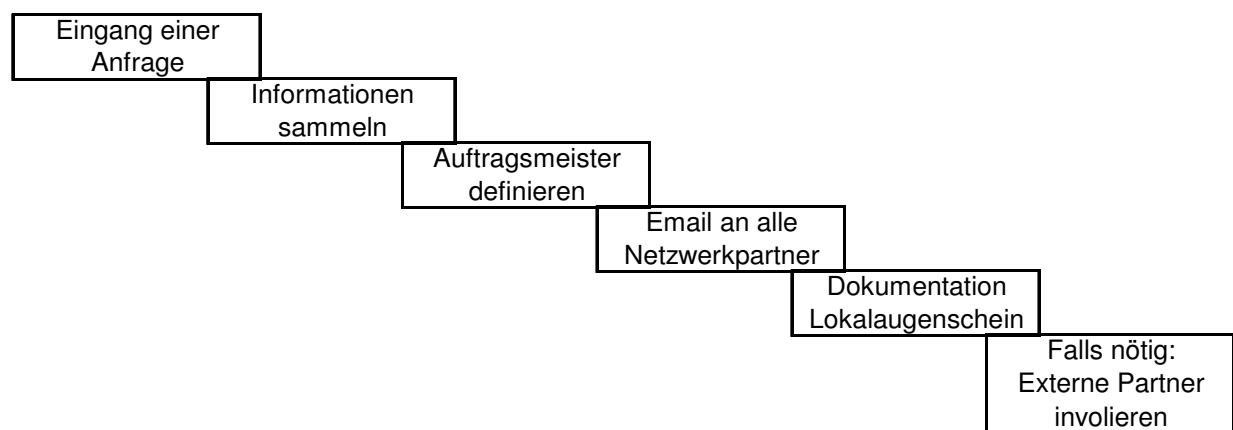
c) Die komplexe Anfrage – Zusammenarbeit der Netzwerkpartner

Eine komplexe Anfrage liegt dann vor, wenn zur Leistungserbringung die Zusammenarbeit von mindestens zwei Netzwerkpartnern erforderlich ist. Der kontaktierte Handwerker hat die Aufgabe, möglichst alle relevanten Informationen vom Kunden zu sammeln und rasch an alle Partner per Email weiterzuleiten. In dieser Email wird aufgrund der Anfrage bereits ein Auftragsmeister (nach telefonischer Rücksprache) namhaft gemacht. Diese Email muss auch alle relevanten Daten des Kunden (Ansprechpartner, Telefonnummer, Ort der Leistungserbringung) beinhalten.

Sollte es erforderlich sein, muss der Auftragsmeister einen Lokalaugenschein durchführen und evt. Zeichnungen oder andere Spezifikationen sowie eine Fotodokumentation erstellen. Er wird den Kunden im Namen des Netzwerkes kontaktieren. Falls weitere wichtige Informationen zur Angebotslegung dazugekommen sind, muss der Auftragsmeister diese an seine Netzwerkpartner weiterleiten und den Zeitrahmen für die Angebotslegung vorgeben.

Es ist zudem Aufgabe des Auftragsmeisters, für Leistungen, welche nicht durch das Netzwerk abgedeckt werden, aber für die Angebotslegung wichtig sind, entsprechende externe Partner zu gewinnen.

Der Prozess im Überblick:



7.1.1 Nominierung des Auftragsmeisters

Es gehört zu den Aufgaben eines jeden Verkäufers, einen Auftragsmeister namhaft zu machen. Der Auftragsmeister wird im Regelfall der Handwerker sein, der bei einer Anfrage das größte Volumen an Arbeit hat. Der Verkäufer hält mit dem Auftragsmeister telefonisch Rücksprache, damit er sicher ist, dass dieser als Auftragsmeister zur Verfügung steht. Sollte er verneinen, so muss der Verkäufer den zweitwichtigsten Handwerker kontaktieren. Oft kann es vorkommen, dass der Verkäufer selbst als Auftragsmeister fungieren will und danach handelt.

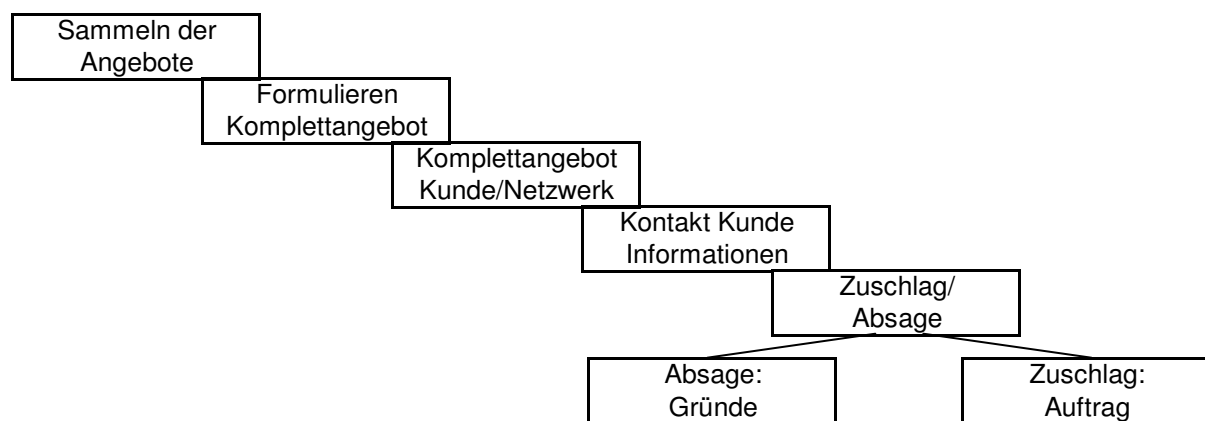
7.2 Der Angebotsprozess

Alle in die Anfrage involvierten Netzwerkpartner sowie gegebenenfalls auch externe Partner unterbreiten ihr Angebot an den Auftragsmeister via Email. Bei sehr komplexen Angeboten wird der Auftragsmeister eine Sitzung einberufen, um alle Details an einem Tisch klären zu können.

Der Auftragsmeister, als verantwortlicher Ansprechpartner des Kunden, sammelt alle Angebote. Er stellt das firmenübergreifende Team und das Angebot „aus einer Hand“ zusammen. Er formuliert das Komplettangebot, den Zeitplan und die Auftragsbedingungen in Anlehnung an die Detailangebote. Das Komplettangebot wird dem Kunden und zur Kenntnis an das gesamte Netzwerk geschickt.

Der Auftragsmeister wird beim Kunden nachfragen, ob das Angebot verständlich ist und ob noch weitere Informationen benötigt werden. Nach Zu- oder Absage vonseiten des Kunden wird der Auftragsmeister sein Team über den positiven oder negativen Ausgang unterrichten. Im Falle, dass das Netzwerk den Auftrag nicht erhalten hat, wird der Auftragsmeister beim Kunden die Gründe erfragen und allen Netzwerkpartnern bekannt geben. Dies ist für die ständige Verbesserung und Weiterentwicklung des Netzwerkes von großer Bedeutung.

Der Prozess im Überblick:



7.2.1 Preisnachlässe

Das Handwerker-Netzwerk sollte eine generelle Regelung für Preisnachlässe treffen. Ein mögliches Modell ist, z.B. dem Auftragsmanager einen Handlungsspielraum für Verhandlungen beim Kunden von 3-5% der Auftragssumme einzuräumen. Der Preisabschlag gilt immer für alle am Projekt beteiligten Gewerke. Zudem kann dem Kunden ein Kassenskonto für die Zahlung „bei Sicht“ von 2% gewährt werden. Größere Preisnachlässe sind nur nach Rücksprache mit dem Auftragsteam möglich.

7.2.2 Die Reaktionszeiten

Das Netzwerk sollte sich realistische Reaktionszeiten vorschreiben, da der Faktor Zeit bei der Vergabe von Aufträgen eine zentrale Rolle spielt. Ein Modell wäre:

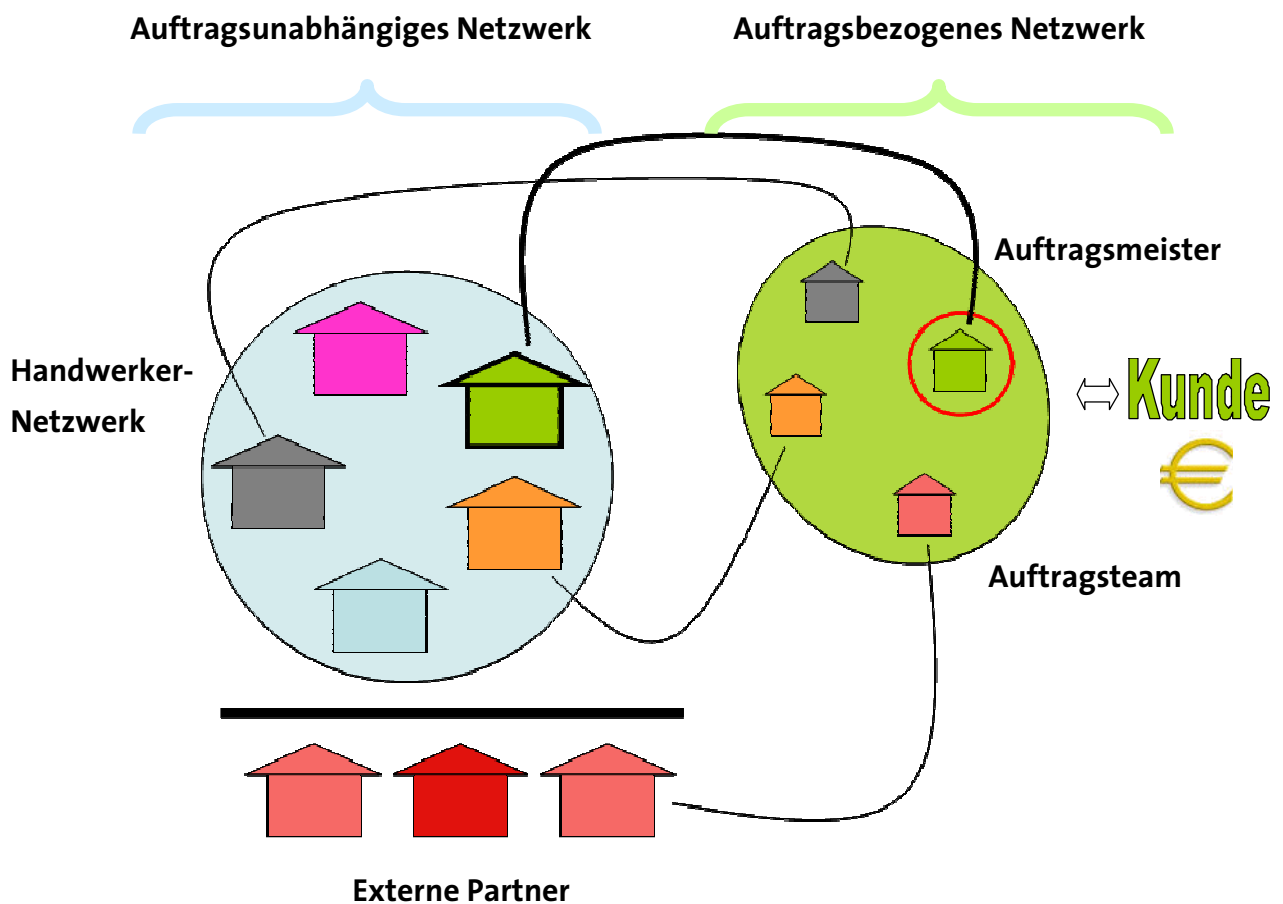
- Anfragenweiterleitung (Email an alle) und Ernennung des Auftragsmeisters: am selben Tag oder max. 1 Tag nachdem der Kunde angefragt hat.
- Erstellen der Teilangebote für den Auftragsmeister: max. 3 Tage nach Anfrageneingang (eventuell Sitzung zur Absprache und Koordination einberufen)
- Zusammenstellung des Gesamtangebotes und Unterbreitung: max. 2 Tage

Sollte der Kunde das Angebot schneller benötigen, muss dies möglich gemacht werden.

7.3 Der Durchführungsprozess

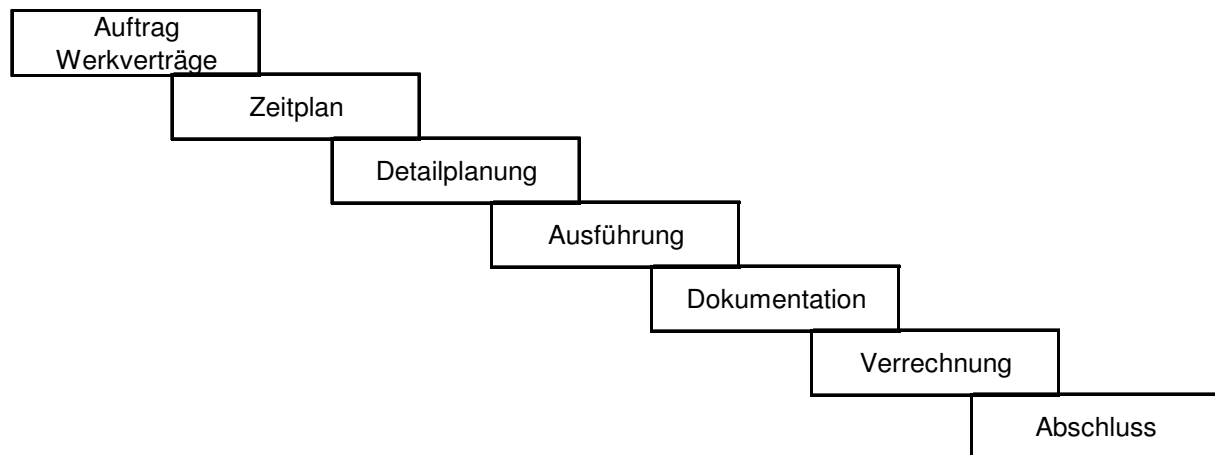
Nachdem das Netzwerk einen Auftrag erhalten hat, ist es Aufgabe des Auftragsmeisters, das definitive Auftragsteam zu formieren, zu koordinieren und zu führen. Der Auftragsmeister leitet die Angebotsannahme des Kunden an seine „Subunternehmer“ weiter. Diese Information geht gleichzeitig zur Kenntnis an alle Netzwerkpartner.

In der Folge schließt der Auftragsmeister einen Werkvertrag mit dem Kunden ab. Gegebenenfalls können auch Werkverträge mit den Subunternehmern für die einzelnen Teilleistungen abgeschlossen werden.



Zur Durchführung des konkreten Auftrages lösen sich die Handwerksbetriebe aus dem auftragsunabhängigen Netzwerk und bilden das Auftragsteam unter der Leitung des Auftragsmeisters. Die involvierten Betriebe übernehmen für die konkreten Arbeiten Eigenverantwortung! Nur so kann das Netzwerk langfristig funktionieren.

Der Durchführungsprozess im Überblick:



7.3.1 Der Zeitplan

Es ist Aufgabe des Auftragsmeisters aufgrund des abgeschlossenen Werkvertrages mit dem Kunden die verschiedenen Partner/Subunternehmer zu koordinieren. Zuallererst muss mit dem Projektteam ein exakter Zeitplan erarbeitet werden.

7.3.2 Die Detailplanung

Sofern es sich um einen sehr komplexen Auftrag handelt, ist eine Planung einzelner Details unumgänglich. Die Koordination dieser Planung und die Kommunikation zum Projektteam aber auch Richtung Kunden obliegen dem Auftragsmeister.

7.3.3 Die Ausführung

Die Arbeiten werden unter der Leitung und Aufsicht des Auftragsmeisters ausgeführt. Dieser ist auch für die Qualitätssicherung der Arbeiten und die Kommunikation des Projektfortschrittes an sein Team und an den Kunden verantwortlich. Sollten Partner/Subunternehmer zeitlich in Verspätung geraten, ist es Aufgabe des Auftragsmeisters diese Probleme zu lösen. Weitere Handhabungen hierzu sind im Kooperationsvertrag zu regeln und zu definieren.

7.3.4 Die Dokumentation

Wichtig in der Netzwerkarbeit ist die Dokumentation der Arbeiten, da diese wesentlich zur Transparenz und Professionalisierung im Netzwerk beiträgt und zudem vom Kunden sehr geschätzt wird. Die Dokumentation sollte folgende Punkte umfassen:

- √ Anfrage (ev. Ausschreibung)
- √ Kurzprotokoll Lokalaugenschein
- √ Angebot
- √ Auftrag
- √ Werkvertrag
- √ Ev. Pläne/Skizzen
- √ Foto der Ist-Situation
- √ Foto von wesentlichen Projektfortschritten
- √ Abschlussbericht in Protokollform
- √ Foto der abgeschlossenen Arbeit
- √ Akonto- und Abschlussrechnungen
- √ Kundenbefragung (siehe 10.3)

Eine systematische Dokumentation der Arbeiten ist kein allzu großer Aufwand. Problematisch wird es, wenn die Dokumentation sporadisch und nicht geplant gemacht wird. Falls es Lücken in der Dokumentation zu schließen gilt, ist dies meist nur mehr mit einem erheblichen Zeitaufwand oder gar nicht mehr zu bewerkstelligen.

7.3.5 Die Verrechnung

Der Auftragsmeister ist für die Verrechnung der Gesamtleistung laut Werkvertrag an den Kunden verantwortlich. Die Ausgangsrechnungen werden zur Kenntnis an das Auftragssteam geschickt. Diese können in der Folge ihrerseits die Rechnung an den Auftragsmeister richten. Sobald der Auftragsmeister bezahlt wurde, werden auch die Subunternehmer bezahlt. Grundsätzlich hat der Auftragsmeister gegenüber seinen Subunternehmern eine um 14 Tage längere Zahlungsfrist als der Kunde gegenüber dem Auftragsmeister.

7.3.6 Der Abschluss

Nachdem die Arbeiten abgeschlossen wurden und die Rechnung inklusive Dokumentation an den Kunden geschickt wurde, gilt der Auftrag operativ als abgeschlossen. Zur Sicherung der Qualitätsstandards innerhalb des Netzwerkes wird der erstkontaktierte Handwerker (Verkäufer, an den die Anfrage ging) noch einmal mit dem Kunden telefonisch in Verbindung treten, um seine Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit abzuchecken. Eine nähere Beschreibung dieser Aktivität folgt unter dem Kapitel 10.1. Qualitätsstandards.

7.4 Tipps für den Kooperationsvertrag

7.4.1 Terminüberschreitung

Der Auftragsmeister gibt dem Kunden aufgrund der Detailangebote eine Termingarantie. Sollten Gewerke in Verzug geraten, ist der Kunde umgehend über eventuelle Verzögerungen zu informieren. Falls Strafzahlungen wegen einer Überschreitung des Endtermins mit dem Kunden vereinbart wurden, muss der Auftragsmeister die Partner, welche den Verzug verantworten müssen, mahnen und die Strafzahlung vom verantwortlichen Partnerbetrieb einfordern.

7.4.2 Haftung

Der Auftragsmeister haftet im Rahmen der gesetzlichen Verpflichtungen für eine fachgerechte Ausführung der Arbeiten gegenüber dem Kunden. Er übernimmt gegenüber dem Kunden auch die Haftung für die anderen unter seiner Regie arbeitenden Gewerke.

7.4.3 Preisgarantie

Grundsätzlich sollten die Partnerbetriebe dem Auftragsmeister eine Preisgarantie des Angebotes über 60 Tage zugestehen. Preiserhöhungen während der Auftragsdurchführung sind nicht zulässig. Die Angebote, welche zwischen den Netzwerkpartnern ausformuliert werden, sind bindend. Sollte der Kunde zusätzliche Leistungen im Zuge des Projektfortschritts verlangen, müssen diese vom Auftragsmeister quantifiziert und vom Kunden freigegeben werden.

7.4.4 Leistungsverrechnung

Die Verrechnung der Leistungen an den Kunden erfolgt über den Auftragsmeister. Je nach Größe des Auftrages bzw. Werkvertrages kann die Verrechnung nach Projektfortschritt oder nach Abschluss der Arbeiten erfolgen. Die Rechnung muss innerhalb von 5 Arbeitstagen ausgestellt werden. Als grundsätzliches Zahlungsziel gelten 30 Tage. Sollte ein anderer Zahlungstermin vereinbart worden sein, ist dies mit dem Auftragsteam zu vereinbaren.

7.4.5 Zahlungsrückstände

Sollte der Kunde nicht pünktlich seinen Zahlungen nachkommen, muss der Auftragsmeister diesen nach 5 Arbeitstagen telefonisch kontaktieren. Je nachdem welche Informationen der Auftragsmeister bekommen hat, werden ausstehende Zahlungen schriftlich gemahnt und nach dreimaliger erfolglosen Mahnung dem Rechtsanwalt übergeben. Der Auftragsmeister muss sein Auftragsteam über Zahlungsrückstände sofort informieren.

8. Der Kooperationsvertrag

Der Kooperationsvertrag eines Handwerker-Netzwerkes sollte nicht nur die Netzwerkregeln enthalten, sondern vielmehr auch den roten Faden der Kooperation, mit allen wichtigen Informationen über das Netzwerk, die Ziele, Strategien und Zuständigkeiten sowie die allgemeinen Handhabungen. Der Kooperationsvertrag muss nicht in allen Details ausformuliert werden, sondern kann tabellarisch aufgebaut sein.

Die Unterzeichnung des Kooperationsvertrages durch alle Partnerbetriebe bewirkt, dass das Netzwerk verbindlich wird. Außerdem erleichtert es die Aufnahme neuer Mitglieder, da diese vorab eine schriftliche Unterlage erhalten, aus der sie alle wichtigen Informationen zum Netzwerk entnehmen können.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein Kooperationsvertrag im Laufe der Zusammenarbeit weiterentwickelt wird. Erst durch die operative Umsetzung der Netzwerkinitiative werden Partner auf kritische Punkte aufmerksam, welche es explizit zu regeln gilt. Jedes Netzwerk muss über Diskussion und Überzeugung seinen individuellen Kooperationsvertrag aufsetzen.

In den vorherigen und folgenden Kapiteln wurden einige Punkte für einen Kooperationsvertrag in Form von Tipps hervorgehoben. Natürlich steht es den Kooperationspartnern frei, diese Punkte in den Vertrag zu übernehmen, zu ergänzen oder abzuändern.

Der Kooperationsvertrag ist der rote Faden des Handwerker-Netzwerkes.

Der Kooperationsvertrag ist nicht statisch, sondern wird im Laufe der Zusammenarbeit immer wieder angepasst.

8.1 Tipps für den Kooperationsvertrag

8.1.1 Entschädigungen

Alle Netzwerkmitglieder arbeiten für das Netzwerk kostenlos. Es sind auch weder Spesenvergütungen noch sonstige Entschädigungen vorgesehen!

8.1.2 Provisionen

Zwischen den Netzwerkpartnern werden bei komplexen Anfragen normalerweise keine Provisionen für die Vermittlung von Aufträgen verrechnet. Sonderregelungen können vorgesehen werden, wenn es um die Vermittlung von einfachen Anfragen geht.

8.1.3 Unterschriften

Allen Netzwerkmitgliedern muss eine Kopie des Kooperationsvertrages vorliegen. Das Netzwerk sollte ein Original mit allen Unterschriften der Handwerker beim verantwortlichen Chronisten deponieren.

8.1.4 Konflikte

Grundsätzlich sollen im Netzwerk alle Interessenslagen berücksichtigt und alle Akteure eingebunden werden. Es gilt in jedem Fall für einen fairen Umgang miteinander zu sorgen. Sollte ein Partner das Gefühl haben, dass auf emotionaler Ebene ein Konflikt vorhanden ist, sollte dieser den Mut haben, diesen zu benennen. Eventuelles Konfliktpotential sollte somit möglichst schon vor dem Ausbruch diskutiert und so der Konflikt gelöst werden. Konflikte sind jedoch nicht nur negativ zu sehen, sie können auch eine reinigende Wirkung auf die Beziehungen in der Kooperation haben.

8.1.5 Finanzierung/Budget

Anfangs hat das Netzwerk nur die beschlossenen Marketingkosten zu tragen. Es gibt unterschiedliche Finanzierungsschlüssel, z.B. die Aufteilung der Kosten zu gleichen Teilen pro Betrieb. Eine andere Möglichkeit wäre, die Kosten nach beschäftigten Mitarbeitern oder nach Unternehmensumsätzen aufzuteilen.

Die Gründungsbetriebe des Netzwerkes leisten eine entscheidende Vorarbeit für eventuelle zukünftige Partner. Sollten neue Kooperationspartner später zum Handwerker-Netzwerk hinzukommen, so muss der neue Partnerbetrieb die kumulierten Marketingbeiträge als Einstieg überweisen. Sollten die Netzwerkpartner jährlich 500 Euro bezahlt haben und der neue Netzwerkpartner steigt im 3. Jahr ein, sind 1.500 Euro fällig.

8.1.6 Änderungen am Kooperationsvertrag

Sollte sich herausstellen, dass Regelungen im Kooperationsvertrag fehlen, so sollten diese schnellstmöglich ergänzt werden. Änderungen oder Ergänzungen können nur einstimmig von allen Netzwerkpartnern beschlossen werden.

9. Marketing, Vertrieb & Budget

Der Vermarktung des Netzwerks kommt eine bedeutende Rolle zu, denn mit ihr steht und fällt der Netzwerkerfolg. Ein Handwerker-Netzwerk hat einen entscheidenden Vorteil: die Zielgruppe und der Markt sind definiert und gut umrissen und können punktgenau angesprochen werden. Ein gemeinsames Auftreten beim Kunden ist auf jeden Fall unabdingbar. Die Kraft des Marketings wird manchmal im Handwerk manchmal unterschätzt.

Wesentlich ist eine klare Definition des Angebots und der zu bearbeitenden Zielgruppen/Märkte. Idealerweise hat eine interne oder externe Marktforschung im Vorfeld des Projektes ergeben, dass die Bündelung der Handwerksleistungen vom Kunden gewünscht wird und somit ein Markt vorhanden ist, wenn die Leistung, der Service und die Preise passen. Die Aktivitäten des Netzwerkes können in einem zweiten Moment ausgebaut, neue Märkte können gemeinsam erobert werden.

Die Entwicklung der Marketingstrategie muss auf die Stärkung der Marke des HandwerkerNetzwerkes und eine Stärkung der Marke der einzelnen Partnerbetriebe zielen. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Marketing ist das Bekenntnis zum Netzwerk. Dies manifestiert sich z.B. durch das Logo des Netzwerkes auf dem eigenen Firmenprospekt, auf der eigenen Homepage, in Inseraten, auf den Firmenfahrzeugen, dem Firmengebäude etc. Falls dies alle Netzwerkpartner machen, profitieren alle von den vielseitigen Marketingaktionen der einzelnen Partner.

Die Gruppe startet mit der Bearbeitung der bestehenden Kundenkontakte, und zwar mit der Information, dass der Betrieb nun Teil eines Netzwerkes ist und auch Komplettangebote sowie andere Einzelleistungen anbieten kann. Bei der Bearbeitung der bestehenden Kundenkontakte profitieren alle Netzwerkpartner vom guten Ruf ihrer Kollegen und können so über das Netzwerk schneller eine Vertrauensbasis bei neuen Kunden schaffen. Später sind natürlich neue und potenzielle Kunden direkt zu besuchen und von der gemeinsamen Netzwerkkompetenz zu überzeugen. Weitere Aktionen sind in den Marketingsitzungen zu besprechen und zu beschließen.

9.1 Namen und Logo

Zunächst muss das Netzwerk die Voraussetzungen für ein effizientes Marketing schaffen. Dazu gehören das Finden eines treffenden Namens und die Entwicklung einer Bildmarke bzw. eines Logos. Das Hinzuziehen eines professionellen Grafikers ist in dieser Phase ratsam.

9.2 Definition der USP's

Als USP (= unique selling proposition) werden einzigartige Verkaufsargumente bezeichnet. Das Netzwerk muss sich überlegen, welche Botschaft über das Marketing transportiert werden soll, damit die Gruppe sich von Mitbewerbern möglichst gut abheben kann.

Für die Definition der USP's empfiehlt es sich, folgende Fragen zu beantworten: Für welche Probleme oder Notwendigkeiten bietet das Netzwerk punktgenaue Lösungen? Was kann das Netzwerk, was einzelne Handwerker nicht können? Wie kann der Zusatznutzen, den der Kunde aus dem neuen Leistungsangebot zieht, herausgearbeitet und kommuniziert werden?

9.3 Werbeunterlagen

Das Handwerker-Netzwerk kann auf die Produktion von Werbeunterlagen nicht verzichten. Vor allem zu Beginn sollte mit eher kleinen Stückzahlen gearbeitet werden (z.B. mittels Digitaldruck). Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich in der Start- und ersten Umsetzungsphase Änderungen in der Zusammensetzung der Gruppen ergeben können. Folgende Unterlagen sollten als Mindestausstattung angefertigt werden:

- Übersichtliches Faltblatt mit Präsentation der Leistungen und der Partnerbetriebe
- Eine „einfache“ Internetseite mit Präsentation der Leistungen, Partnerbetriebe und Kontaktpersonen
- Aufkleber für Autos

9.4 Bestehende Kundenkontakte

Eine wichtige Anfangsinitiative für die Vermarktung und Bekanntmachung des neuen Handwerker-Netzwerkes stellt die Bearbeitung der bisherigen Kundenkontakte aller Partnerbetriebe dar. Diese müssen persönlich von den Handwerkern bearbeitet werden. Eine Zusammenführung der Kontakte und ein Abgleich sind vorzunehmen, damit eine doppelte Kontaktaufnahme vermieden wird.

9.5 Direktmarketing & persönliche Besuche

Ein wesentliches Instrument, die neuen Produkte oder die neue Dienstleistung bekannt zu machen, ist das Direktmarketing. Hier kommt ein weiterer großer Vorteil der Netzwerkarbeit ins Spiel, nämlich die Aufteilung von spezifischen Arbeiten. Sollen z.B. 50 neue Premium-Kunden besucht werden und die Gruppe besteht aus 5 Handwerkern, kann mit je 10 Besuchen (z.B. 1 Besuch x 10 Wochen) eine effiziente und kapillare Direktvermarktung umgesetzt werden.

9.6 Weitere Marketingaktionen

Für die Bekanntmachung und Vermarktung eines Handwerker-Netzwerkes ist eine Vielzahl von Marketingaktionen denkbar. Hier noch einige Ideen und Denkanstöße:

- Schilder am Firmensitz der Netzwerkpartner „Dieser Betrieb ist Mitglied des Handwerker-Netzwerks ___“
- Produktion von Gadgets (kleine Geschenke für Geburtstage, Weihnachten, etc.)
- Präsentation des Netzwerkes im Rahmen einer Hausmesse eines Netzwerkpartners
- Werbeinserate in Bezirks- oder Gemeindezeitschriften
- Sponsoring von Veranstaltungen
- Kooperationen mit wichtigen Lieferanten
- ...

Bei allen Marketingaktionen gilt es, eine Kosten-/Nutzenüberlegung anzustellen. Eine klassische Imagewerbung ist in Krisenzeiten out, Verkaufswerbung (mit konkreten Angeboten und Preisen) zählt.

9.7 Marketingplan

Ob mehr oder weniger Marketingaktionen umgesetzt werden können, hängt von den finanziellen Möglichkeiten des Netzwerks ab. Ein Marketingplan wird einmal im Jahr zusammengestellt und von den Netzwerkpartnern beschlossen. Alle vier Monate trifft sich die Gruppe, um über die Umsetzung, die Erfolge und neue Ideen des Marketings zu diskutieren. Ein wichtiger Punkt ist, dass Marketingaktionen, welche nicht im Jahresbudget vorgesehen waren, einstimmig beschlossen werden müssen – sie erfordern ja auch weitere Ressourcen.

Eine Vorlage für einen Marketingplan liegt diesem Arbeitspapier bei. Hier seien noch verschiedene eventuell zu berücksichtigende Kosten aufgezeigt:

- Logoentwicklung
- Grafische Ausarbeitung des Faltblattes
- Texterstellung
- Übersetzung
- Druck
- Ev. Ankauf von Bildern
- Gestaltung und Druck der Aufkleber
- Gestaltung und Programmierung der Homepage
- Produktion von Gadgets/Werbegeschenken
- ...

Für die geplanten Marketingaktionen soll der Marketingbeauftragte Kostenvoranschläge einholen. Diese sind in der Marketingsitzung vorzulegen, damit darüber abgestimmt werden kann. Die Direktmarketingaktionen sind gemeinsam zu planen und umzusetzen.

10. Laufende Evaluierung und Weiterentwicklung

Wie bereits mehrmals erwähnt, stellt das Handwerker-Netzwerk kein starres Konstrukt sondern vielmehr eine dynamische Verbindung von Betrieben dar. Um eine gute Weiterentwicklung gewährleisten zu können, ist eine laufende Evaluierung der Netzwerkorganisation und der Netzwerkaktivitäten erforderlich. Die entscheidende Frage lautet: Wie läuft es und was können wir besser machen?

Die Netzwerkmitglieder müssen sich Gedanken machen, wie die mittel- und langfristigen Entwicklungen im Netzwerk beeinflusst und gestaltet werden können. Es geht insbesondere um die Abschätzung von Chancen und Risiken, Veränderungen des Umfeldes, Konkurrenzsituation und potentielle, neue Strategien.

Im Stärken-Schwächen Profil werden einzelne Schlüsselfaktoren von den Netzwerkmitgliedern bewertet. Eine Skala von -3 bis +3 hat sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen. Diese Analyse sollte jährlich vorgenommen werden. Ein zeitlicher Vergleich ist vorzunehmen:

Schlüsselfaktoren	-3	-2	-1	0	1	2	3
Netzwerkziele							
Klima im Netzwerk							
Organisationseffizienz							
Zusammenhalt							
Kommunikation							
Transparenz							
Nutzen-Aufwand-Verhältnis							
Nachfragesituation							
Partnerqualifikation							
Marktpräsenz							
Leistungsqualität							
Kundenzufriedenheit							
Innovationsgrad							
Know-how Austausch							

10.1 Qualitätsstandards im Netzwerk

Kunden bevorzugen das Arbeiten mit spezialisierten Gruppen von Handwerkern um folgenden Problemen nicht zu begegnen:

- Probleme mit der Beauftragung einzelner Gewerke
- Probleme mit der Koordination der Arbeiten
- Zeitpläne werden nicht eingehalten (Unpünktlichkeit)
- Preisgarantien werden nicht eingehalten
- Die Ansprechpartner sind nicht erreichbar
- Die Qualität entspricht nicht
- Die Vertrauensbasis ist nicht gegeben
- Die Sauberkeit fehlt

Wichtigster Akteur zur Sicherung der Qualitätsstandards ist der Auftragsmeister, der als erreichbarer und kompetenter Ansprechpartner die Dokumentation erstellt und für die Einhaltung der Versprechen sorgt. Weitere Qualitätsstandards pro Gruppe sind zu definieren, nur so können die Kompetenzen aller Partner ausgespielt werden.

10.2 Eigenbetrachtung aus Kundensicht

Die beteiligten Handwerksunternehmen sollen sich mindestens einmal jährlich in die Lage der Kunden versetzen und sich überlegen, wo welche Verbesserungspotentiale ausgeschöpft werden könnten. Anhand von Checklisten kann die Stellung des Kunden analysiert und verbessert werden:

Checkliste für die Kundenpflege

	ja	nein
- Wird die Kundendatei ständig aktualisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Erhält jeder Kunde nach Auftragserteilung eine kleine Aufmerksamkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wurde überall der Namen des Handwerker-Netzwerkes hinterlassen (Bedienungsanleitung, Verteilerkästen, ...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werden Kunden zum Geburtstag/Weihnachten angeschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wird der Kunde nach Auftrags erledigung angerufen und gefragt, ob er mit allem zufrieden ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wird der Fragebogen der Kundenzufriedenheit ausgefüllt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste für die Kundenberatung

	ja	nein
- Wird der Kundenwunsch richtig erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Können dem Kunden technische Zusammenhänge einfach erklärt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Können unentschlossene Kunden zum Handeln motiviert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ist überhaupt genug Zeit für den Kunden vorhanden (Hektik, Stress, ...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wird eine Beratung auch außerhalb der Geschäftszeiten angeboten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werden Referenzmappen im Gespräch richtig eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste für das Reklamationsverhalten

	ja	nein
- Wird ein reklamierender Kunde nicht mit abwimmelnden, unpersönlichen Aussagen abgespeist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wird Verständnis für die Situation des Kunden gezeigt und der Schaden nicht bagatellisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wird der Kunde beim Reklamationsgespräch nicht unterbrochen und ihm die Möglichkeit geboten, ausreden zu dürfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wird zur Reklamation erst dann Stellung bezogen, wenn die Fragen nach dem „Wer“, „Was“, „Wie“, „Wo“ und „Wieviel“ geklärt sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gilt der Leitsatz: „Lieber Geld verlieren als Stammkunden?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.3 Feed-back des Kunden

Untersuchungen der Koch & Unterfrauner GmbH – rcm solutions – haben ergeben, dass es für den Kunden nur den besten oder den schlechtesten Handwerker gibt. Die Südtiroler Kunden polarisieren stark, wenn sie an „ihre Handwerker“ denken. Wenn der Kunde mit der Leistungserbringung generell zufrieden ist, verzeiht er z.B. kleine Fehler, hat ein sehr großes Vertrauen, lässt sich beraten und garantiert für eine effiziente Mundwerbung.

Wenn der Kunde hingegen einmal enttäuscht wurde, kann man sofort die gegenteiligen Reaktionen erwarten. Aus diesem Grund ist jeder Handwerker und vor allem das Handwerker-Netzwerk gut beraten, seine Kunden zu pflegen, die Anforderungen des Marktes ernst zu nehmen und mit Flexibilität, kleinen Aufmerksamkeiten, Sauberkeit und Beratung zu punkten.

Die Messung der Kundenzufriedenheit ist deshalb von großer Wichtigkeit. Das Handwerker-Netzwerk muss darauf abzielen, die Kunden zufrieden zu stellen, damit eine langfristige Zusammenarbeit aufgebaut werden kann. Nach Abschluss des Auftrags wird der Kunde vom Verkäufer, an den die Anfrage gerichtet wurde, noch einmal kontaktiert. Anhand eines kurzen Fragebogens (siehe Anlagen) wird die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen des Handwerker-Netzwerkes und mit dem Auftragsmeisters erfragt. Das Ergebnis wird vom Chronisten ausgewertet und archiviert.

Hohe Qualitätsstandards machen sich immer bezahlt.

Zufriedene Kunden sind die besten und kostengünstigsten Werbeträger.

11. Anlagen

11.1 Übersicht Team & Partner

11.2 Protokollvorlage

11.3 Vorlage Auftragsblatt

11.4 Vorlage Marketingplan & Budget

11.5 Feed-back Fragebogen

11.1 Übersicht Team & Partner

Kompetenzen, die abgedeckt werden sollten:

Handwerker 1, Handwerker 2, Handwerker 3,

Zu besetzende Rollen im Team:

Vorsitzender (VS)
Chronist (Ch)
Verkäufer (VK)

Protokollführer (PK)
Marketingbeauftragter (MB)
Kassier (K)

Netzwerkteam/Kernteam

Name, Betrieb	Adresse + Daten	Kompetenzen	Rolle

Das erweiterte Team (zukünftige Wunschpartner)

Name, Betrieb	Adresse + Daten	Kompetenzen

Externe Partner

Name, Betrieb	Adresse + Daten	Kompetenzen

11.2 Protokollvorlage

Protokoll		Nr.:	___/___
Datum/Zeit:	Tag.Monat: _____ / von ___ bis ___ Uhr		
Ort:		verfasst am:	___:___:___
Anwesende (N.N.):	Firma	Verteiler (Email, Fax):	

Pkt.	Text	Zuständig	Termin
1			
2			
3			
4			
5			
6			

11.3 Vorlage Auftragsblatt

AUFTRAGSBLATT		_ / _	
Netzwerk _____			
Datum	Tag.Monat		
Auftragsmeister:			
Kunde:	Name:		
	Adresse:		
	Telefon:		
	Email:		
Techniker:	Name:		
	Adresse:		
	Telefon:		
	Email:		
Tätigkeit:	Beschreibung der Tätigkeit:		
Auftragsteam/Firma:		Kompetenz	Verteiler (Email, Fax):

11.4 Vorlage Marketingplan & Budget

MARKETINGPLAN & BUDGET	Jahr: _____
Netzwerk _____	

Aktion/Beschreibung	Wer	Termin	Kosten	o.k.
Aktionen				

11.5 Feedback Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit	
Netzwerk _____	
Datum:	
Auftragsmeister:	
Kunde:	
Techniker 1:	
Welche Arbeit wurde durchgeführt?	

Wir möchten uns ständig verbessern und bitten Sie deshalb, uns Ihre Eindrücke und Wünsche zur geleisteten Arbeit mitzuteilen:

1. Welche Zufriedenheitsnote geben Sie dem Handwerker-Netzwerk aufgeteilt in folgende Punkte (5 = unzufrieden; 10 = sehr zufrieden)?

- im Allgemeinen: _____
- in Bezug auf die Qualität: _____
- in Bezug auf das Preis-/Leistungsverhältnis: _____
- in Bezug auf die Pünktlichkeit: _____
- in Bezug auf die Freundlichkeit: _____
- in Bezug auf die Sauberkeit: _____
- in Bezug auf die Zuverlässigkeit: _____
- und in Bezug auf Ihren Hauptansprechpartner/Auftragsmeister: _____

Bitte geben Sie uns eine kurze Begründung: _____

2. Welche der folgenden Eigenschaften verbinden Sie mit unserem Handwerker-Netzwerk?

	trifft zu	trifft nicht zu
seriös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hilfsbereit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sorgfältig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterstützend / beratend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
innovativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zuverlässig / verlässlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
qualifizierte Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
freundliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatzfreude, hohe Einsatzbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Haben Sie persönlich Vorteile durch die Zusammenarbeit mit dem Handwerker-Netzwerk im Vergleich zu einzelnen Handwerkern?

sehr großer Vorteil

geringer Vorteil

großer Vorteil

kein Vorteil

mittlerer Vorteil

4. Hatten Sie im Rahmen dieser Arbeiten Reklamationen?

ja, welche: _____

nein

Wie wurde damit umgegangen?

Rasche Reaktion

ja

nein

Zufriedenstellende Erledigung

ja

nein

5. Würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen das Netzwerk anderen Kunden weiterempfehlen?

Bestimmt

Wahrscheinlich nicht

Wahrscheinlich ja

Bestimmt nicht

Eventuell

6. Wenn Sie abschließend an die Zusammenarbeit mit uns denken: Gibt es da etwas, was wir verbessern könnten? Was hat Sie besonders begeistert oder besonders gestört? Bitte teilen Sie uns Ihre Wünsche und Anregungen mit.

Vielen Dank!
Ihr Netzwerk X

Ein Handbuch für Praktiker!

Ein Handbuch der Koch & Unterfrauner GmbH, rcm-solutions im Auftrag des Landesverbandes der Handwerker - LVH.



Handwerkerzone 6 – 39030 Terenten (BZ)
Tel. +39 0474 561198 – Fax: +39 0474 830207
info@rcm-solutions.it
www.rcm-solutions.it

Terenten, September 2010

