

## Projektbericht

**Begleitung der Kooperation zweier - hinsichtlich Marktangang und Dienstleistungsspektrum -heterogener IT-Dienstleister**

Die Form der Kooperation zwischen mehreren Dienstleistern kann recht unterschiedlich ausgeprägt sein: Neben der Anzahl der Partner und dem Verhältnis zueinander kann auch nach der jeweiligen Rolle (Partner, Service-Dienstleister oder Ressourcen-Bereitsteller) sowie der Flexibilität und Exklusivität der Zusammenarbeit unterschieden werden. Damit verbunden sind auch höchst unterschiedliche Herausforderungen. Im Rahmen der Kooperation zweier IT-Dienstleister, die beide sowohl Anwendungssoftware erstellen und vertreiben als auch die zugehörige technische und fachliche Beratungsleistung anbieten, sollte nicht nur ein gemeinsames Software-Paket geschmürt und im Gleichklang weiterentwickelt werden, sondern auch der Vertrieb und die zugehörige Beratungsleistung in direkter Kundeninteraktion trotz der Heterogenität im bisherigen Marktangang und des gesamten Dienstleistungsspektrums gemeinsam als gleichberechtigte Partner erbracht werden. Die Herausforderungen im vorliegenden Projektbeispiel bestanden demnach nicht nur in der Orchestrierung der Entwicklung und der damit verbundenen Anpassung der Prozessabläufe innerhalb der Organisation bzw. zwischen den Kooperationspartnern, sondern auch in einer abgestimmten Interaktion mit dem gemeinsamen Kunden.

Nachdem auf Ebene der Geschäftsführung die Kooperation vereinbart und deren Zielsetzung festgelegt wurde, wurden zunächst vor dem Hintergrund der Kooperationsziele die Steuerungsstrukturen weiterentwickelt und die Aufbau- und Ablauforganisation der beiden Kooperationspartner angepasst. Das interne Berichtswesen wurde beispielsweise so verändert, dass die notwendigen Informationen bezüglich der kooperationsbedingten Leistungserbringung und der damit verbundenen Kosten generiert werden konnten. Zudem wurden vormals mündliche Absprachen innerhalb einer Organisation zum Beispiel zwischen dem IT-Berater und der Entwicklungsabteilung formalisiert und bereits bestehende interne Verträge angepasst, da nun die einzelnen Prozessschritte auch organisationsübergreifend ablaufen. Dazu wurden nicht nur die jeweiligen Leistungen definiert, sondern auch Vorgehensweisen weiter standardisiert sowie Verantwortlichkeiten und Übergabepunkte klar geregelt.

Aber nicht nur die Steuerungsstrukturen mussten weiterentwickelt werden, indem z.B. neue Verträge im Auftragsmanagement ausgearbeitet und Steuerungsprozesse wie das Kostencontrolling angepasst wurden. Wesentlich anspruchsvoller war der gemeinsame Marktangang: Denn in der Interaktion mit dem Kunden bzw. dem potentiellen Kunden kann das Vorgehen nicht so einfach standardisiert und die angebotenen Leistungen nur grob im Vorfeld zwischen den Kooperationspartnern definiert werden.

Auf Basis der geteilten Ziele und Erfahrungen konnten implizite Regeln bzw. Verhaltensweisen und Einstellungen zwischen den Kooperationspartnern geschaffen werden. Diese gemeinsamen Werte waren essentiell für den Kooperationserfolg. Für die Nachhaltigkeit des Erfolges ist es jedoch erforderlich, vor dem Hintergrund dieser ersten Erfahrungen in der gemeinschaftlichen Kundeninteraktion eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und trotz der Heterogenität ein klares Rollenverständnis auf Augenhöhe zu erarbeiten.