



Forschungsinstitut für Rationalisierung  
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft  
RWTH Aachen

Sonderdruck 06/00 - 1. Auflage 2000

## Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen

Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer

Stephan Killich  
Holger Luczak (Hrsg.)



**EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT**

Europäischer Sozialfonds

Gemeinschaftsinitiative ADAPT



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Holger Luczak  
FIR+IAW, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen  
Telefon FIR: (02 41) 4 77 05-0, Telefax: (02 41) 4 77 05-198  
E-Mail: [postman@fir.rwth-aachen.de](mailto:postman@fir.rwth-aachen.de)  
Internet: [www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)  
E-Mail IAW: [postman@iaw.rwth-aachen.de](mailto:postman@iaw.rwth-aachen.de)  
Internet: [www.iaw.rwth-aachen.de](http://www.iaw.rwth-aachen.de)



## Inhalt

<b>VORWORT</b> .....	5
<b>UMFRAGE</b> .....	6
▶ Umfrage: Zwischenbetriebliche Kooperationen Kleiner und Mittelständischer Unternehmen .....	6
▶ Beschreibung der Studie - was wurde erhoben .....	6
▶ Ergebnisse der Untersuchung .....	6
<b>LEITFADEN ZUR UNTERNEHMENSKOOPERATION</b> .....	17
▶ Phase I: Initiierung .....	19
▶ Phase II: Formierung .....	22
▶ Phase III: Durchführung .....	24
▶ Phase IV: Beendigung .....	26
<b>KOOPERATIONSUNTERSTÜTZUNG</b> .....	27
▶ Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie .....	27
▶ Industrie- und Handelskammern .....	27
▶ Büro für Unternehmenskooperation .....	28
▶ Via-TeamUP .....	28
▶ Basic Support for Cooperative Work .....	28
<b>DANKSAGUNG</b> .....	28

### Impressum

Der Sonderdruck 06/2000 „Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen - Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer“ basiert auf Ergebnissen aus dem Forschungsprojekt „Parko (Ganzheitliche und partizipative Gestaltung von Zuliefererkooperationen in der Automobilindustrie, Gz.: No. 93 V 52 A -0072). Das Projekt wurde mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds - Gemeinschaftsinitiative ADAPT - und des Landes NRW gefördert.

#### Autor:

Dipl.-Ing. Stephan Killich,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAW

#### Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Holger Luczak  
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen,  
Bergdriesch 27, D-52062 Aachen,  
Tel.: 02 41/80-48 00, Fax: 02 41/88 88-13,  
E-Mail: postman@iaw.rwth-aachen.de, Internet: www.iaw.rwth-aachen.de  
Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. (FIR) an der RWTH Aachen,  
Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen,  
Tel.: 02 41/4 77 05-0, Fax: 02 41/4 77 05-199,  
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de, Internet: www.fir.rwth-aachen.de

#### Redaktion und Gestaltung:

Birgit Kreitz, Friedrich Maurer M.A.,  
Olaf Konstantin Krueger M.A.,  
Bruno Kloubert M.A. (verantwortlich)

#### Bildnachweis

FIR+IAW-Archiv

#### Nachdruck

auch auszugsweise, nur mit vollständiger  
Quellenangabe und nach Rücksprache mit dem  
Herausgeber



## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

zahlreiche Studien zeigen, dass die Bedeutung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit gerade in den letzten 10 Jahren enorm zugenommen hat. Ein wesentlicher Grund ist, dass der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen stetig gestiegen ist. Außerdem sind zu den klassischen unternehmensinternen Ansatzpunkten zur Erhaltung beziehungsweise zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit unternehmensexterne Kriterien hinzugekommen.

Besonders in der Automobilindustrie ist dieser Trend zur Intensivierung der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit deutlich zu erkennen. Er zeigt sich sowohl in Unternehmensfusionen wie Daimler/Chrysler als auch in Unternehmenskooperationen wie der gemeinsamen Internetplattform „Covisint“ von Ford, General Motors, Daimler-Chrysler und Renault/Nissan. Positiv beeinflusst wird dieser Trend durch die Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. So vereinfacht beispielsweise die E-Mail-Technologie die Kommunikation, und Kooperationsbörsen im Internet bieten eine gute Basis für zwischenbetriebliche Kooperationen.

Trotzdem ist es gerade für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) schwierig, das umfangreiche Feld der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit so zu strukturieren, dass nach Maßgabe der eigenen Zielsetzungen eine erfolgreiche Kooperation mit anderen Unternehmen aufgebaut werden kann. In den zahlreichen Veröffentlichungen, die zu diesem Thema in den letzten Jahren erschienen sind, werden viele Strukturierungshilfen gegeben, jedoch ist eine kompakte, am Kooperationsprozess orientierte Beschreibung notwendiger Aktivitäten zum Aufbau und Betrieb einer Kooperation nicht vorhanden.

Um diese Lücke zu schließen, haben wir im Rahmen des Projektes Parko (Ganzheitliche und partizipative Gestaltung von Zuliefererkooperationen in der Automobilindustrie, Gz.: No. 93 V 52 A – 0072), das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes NRW gefördert wurde, zahlreiche Unternehmenskooperationen in der Automobilzulieferindustrie betrachtet. Die Ergebnisse unserer Arbeit sind in diesem Leitfaden zusammengefasst.

Der Leitfaden baut also auf Konzepten auf, die sich in der Praxis bewährt haben. Ich hoffe, dass Ihnen dieser Leitfaden bei Ihren Kooperationsaktivitäten hilft und wünsche Ihnen bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen viel Erfolg.

Aachen, im Dezember 2000



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Holger Luczak

Kooperation -  
ein neues Konzept?

Parko - ein Projekt zu  
Kooperationen in der  
Automobilindustrie

## Umfrage: Zwischenbetriebliche Kooperationen Kleiner und Mittelständischer Unternehmen

Der Ansatz, die Ressourcen mehrerer Unternehmen synergetisch zu nutzen und somit gegenüber den „Einzelgängern“ einen Vorteil zu erzielen, ist nicht neu. Die Beweggründe und Möglichkeiten der Realisierung von Kooperationen waren aber im Laufe der Zeit unterschiedlich. Während in den 60er und 70er Jahren die zwischenbetriebliche Kooperation als wirksames Mittel für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) gegen Konzentrationsbemühungen propagiert wurde, führte in der Mitte der 80er Jahre ein verschärfter Wettbewerb zu einer „Wiedergeburt“ der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Der in den letzten Jahren aufkommende Trend zu organisationsübergreifender Kooperation ist auf zahlreiche Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie Globalisierung, Verkürzung der „Time to Market“ etc., zurückzuführen. Während Großunternehmen auf diese Veränderungen mit Konzentrationen (Fusionen, Akquisitionen) reagieren, ist für KMUs, deren Vorteil die Flexibilität und Kundennähe ist, die Ausweitung der Unternehmensgrenzen oft keine sinnvolle und attraktive Vorgehensweise. Begünstigt von den Erfahrungen, die im Zusammenhang mit der standortübergreifenden Zusammenarbeit der Großunternehmen gemacht worden sind, bieten sich den Unternehmen heutzutage Möglichkeiten, die sowohl den Aufbau von Kooperationen als auch die Unterstützung laufender Kooperationen enorm erleichtern. Zu den vielfältigen Möglichkeiten wie Kooperationsbörsen, Groupware- und Workflowsystemen, E-Mail etc. kommen zahlreiche neue Leistungen, insbesondere im Internet, hinzu.

### Zielsetzung der Umfrage

Zwischenbetriebliche Kooperationen haben in den letzten Jahren eine große Bedeutung erlangt. Daher sind zahlreiche Studien zur Thematik durchgeführt worden. Die meisten der Umfragen zielten auf Kooperationsformen, Zielsetzungen, Probleme etc. ab (Kooperationen auf der Unternehmensebene). Da *jede* Kooperation aber letztendlich durch Menschen initiiert und betrieben wird, müssen gerade die Aspekte, die die Mitarbeiter betreffen (Kooperationen auf Mitarbeiterebene), betrachtet werden. Im Rahmen des Projektes Parko wurde neben einzelnen Kooperationsprojekten eine Breitenstudie zu Unternehmenskooperationen in der deutschen Automobilzulieferindustrie durchgeführt. Ziel unserer Umfrage war es deshalb, nicht nur unternehmensspezifische Aspekte, sondern auch die relevanten mitarbeiterorientierten Kriterien zum Aufbau und Betrieb von zwischenbetrieblichen Kooperationen in der Automobilzulieferindustrie zu erheben.

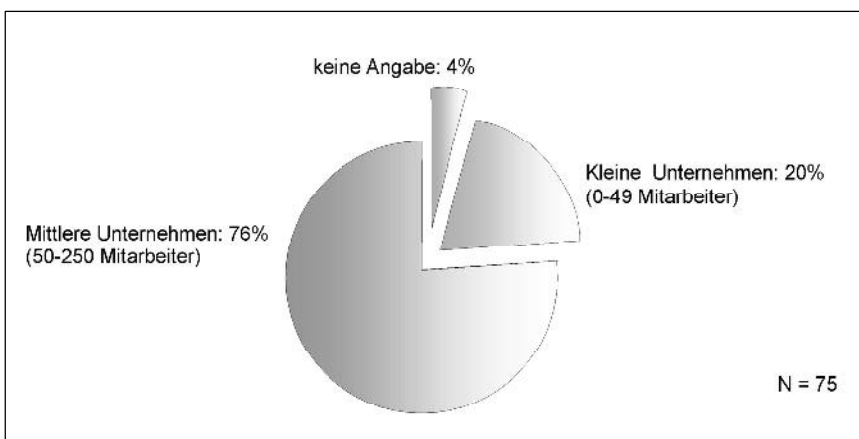
### Stichprobe: Kleine und Mittlere Unternehmen

### Beschreibung der Studie – was wurde erhoben?

Da die Rahmenbedingungen bei zwischenbetrieblichen Kooperationen eine große Rolle spielen, wurden ausschließlich Unternehmen der Automobilzulieferindustrie in Deutschland befragt. Dabei handelt es sich um Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU), also Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, deren Jahresumsatz geringer als 40

Millionen Euro ist. Unter Kleinen Unternehmen werden diejenigen, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen zusammengefasst, wohingegen in Mittleren Unternehmen zwischen 50 und 250 Mitarbeiter tätig sind.

Befragt wurden 411 KMU, die den oben genannten Kriterien entsprechen. Insgesamt wurden 75 Fragebögen ausgefüllt und anschließend ausgewertet. Damit ergab sich eine Rücklaufquote von 18%. Diese für eine postalische Befragung beachtliche Rücklaufquote spiegelt das hohe Interesse, das Kleine und Mittlere Unternehmen an zwischenbetrieblichen Kooperationen haben, und die damit verbundene Unsicherheit wider. In Bild 1 ist die Aufteilung der 75 Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, nach Kleinen und Mittleren Unternehmen dargestellt. Ein Großteil der Unternehmen ist dabei der Kategorie „Mittleres Unternehmen“ zuzuordnen.



**Bild 1: Unternehmensgröße der Stichprobe (N=75)**

Im verwendeten Fragebogen werden neben allgemeinen Daten zum Unternehmen die Kooperationen auf Unternehmensebene und auf Mitarbeitererebene betrachtet. Um den weiten Bereich der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit sinnvoll einzugrenzen, wurden ausschließlich vertraglich geregelte Kooperationen einbezogen. Des weiteren sind nur die folgenden Kooperationsformen in der Befragung betrachtet worden:

- **Interessengemeinschaft**  
mit dem Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung, z. B. Gemeinsamer Einkauf/Vertrieb, Zusammenlegen von Entwicklungsabteilungen
- **Arbeitsgemeinschaft**  
mit dem Ziel, eine bestimmte Aufgabe gemeinsam zu lösen, z. B. Gemeinsame Entwicklung für einen Großauftrag
- **Gemeinsames Unternehmen/Joint Venture**  
mit dem Ziel, durch ein gemeinsam gegründetes, rechtlich selbstständiges Unternehmen Aufgaben im gemeinsamen Interesse durchzuführen, z. B. Joint Venture zur Durchführung spezieller Fertigungsverfahren (Laserbearbeitung)

Betrachtete  
Kooperationsformen

## Relevanz von Kooperationen

## Kooperationen in der Zukunft

### Ergebnisse der Untersuchung

Ein Ziel der Studie war es, herauszufinden, inwieweit Kooperationen für Unternehmen der Automobilzulieferindustrie von Bedeutung sind. Zunächst soll gezeigt werden, wie sich das Kooperationsverhalten über die Zeit hinweg entwickelt hat.

Betrachtet man die vertraglich geregelten Kooperationen der letzten 10 Jahre (siehe Bild 2), so ist eine deutliche Zunahme der Kooperationsaktivitäten zwischen Unternehmen zu erkennen. Wurden in den Jahren 1990 bis 1993 lediglich 38 Kooperationen vertraglich besiegelt, so sind allein im Jahre 1999 und Anfang 2000 (bis Mitte April) schon 76 Kooperationsverträge abgeschlossen worden. Von den 75 befragten Unternehmen haben 32 Firmen in der Vergangenheit Kooperationen mit insgesamt 121 Kooperationspartnern durchgeführt. Also haben nur knapp 43 % der Unternehmen schon Erfahrungen mit Kooperationen gesammelt. Jedes kooperierende Unternehmen hatte durchschnittlich ca. 4 Kooperationspartner in den letzten 10 Jahren. Bezogen auf die 221 Kooperationen in dieser Zeit sind mit jedem Partner knapp 2 Kooperationen eingegangen worden.

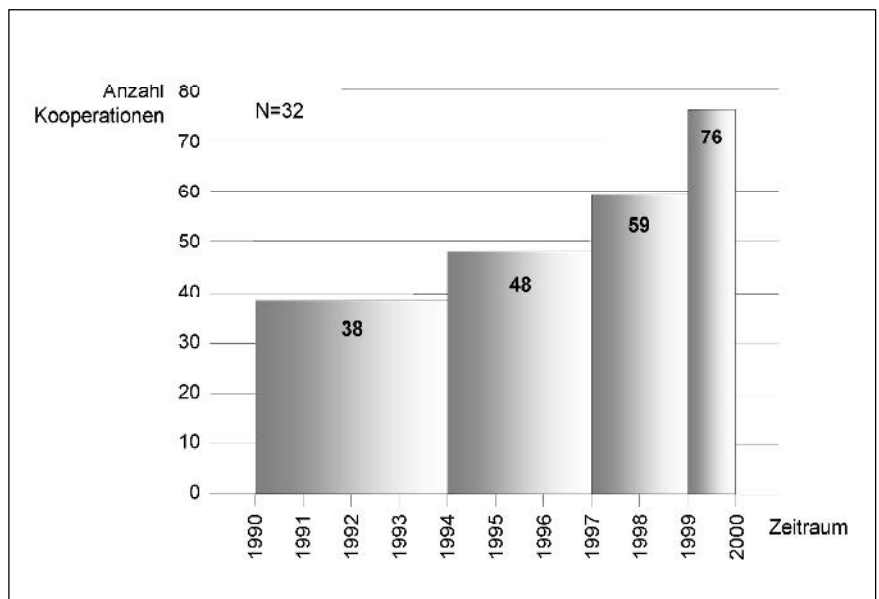


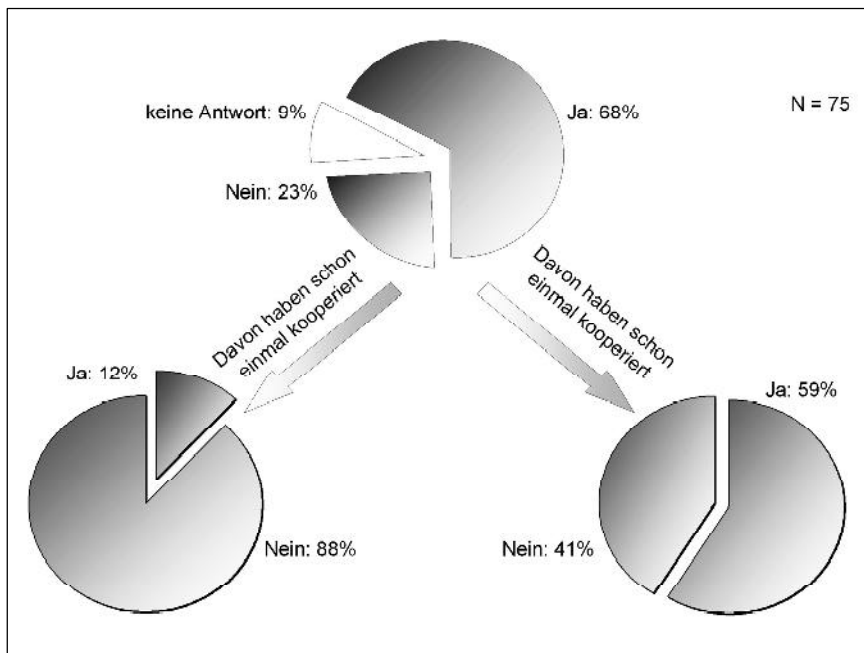
Bild 2: Anzahl vertraglich geregelter Kooperationen von 1990 bis 2000

Dass Unternehmenskooperationen in Zukunft von enormer Bedeutung sein werden, kann man in Bild 3 erkennen. 68 % aller Unternehmen planen in Zukunft Kooperationen einzugehen. Auffällig dabei ist, dass 88 % der Unternehmen, die keine Kooperationen planen auch noch keine Erfahrungen damit gemacht haben. Oder positiv ausgedrückt: 94 % der Unternehmen, die schon einmal kooperiert haben, werden auch zukünftig diese Art der unternehmensexternen Zusammenarbeit durchführen.

Allein die Tatsache, dass über 2/3 aller beteiligten Unternehmen auf Kooperationen mit anderen Unternehmen setzen, zeigt, dass der zukünftige Unterstützungsbedarf



enorm groß ist. Neben einer strukturierten Betrachtung der Thematik, wie sie dieser Leitfaden beinhaltet, werden in den nächsten Jahren viele der Aspekte, die im Rahmen unternehmensinterner Projektdurchführung erarbeitet wurden (Aufsetzen eines Projektmanagements, der effiziente Umgang mit dem erzeugten Wissen, die Koordination von standortübergreifenden Teams etc.) auf unternehmensübergreifende Projekte angepasst.

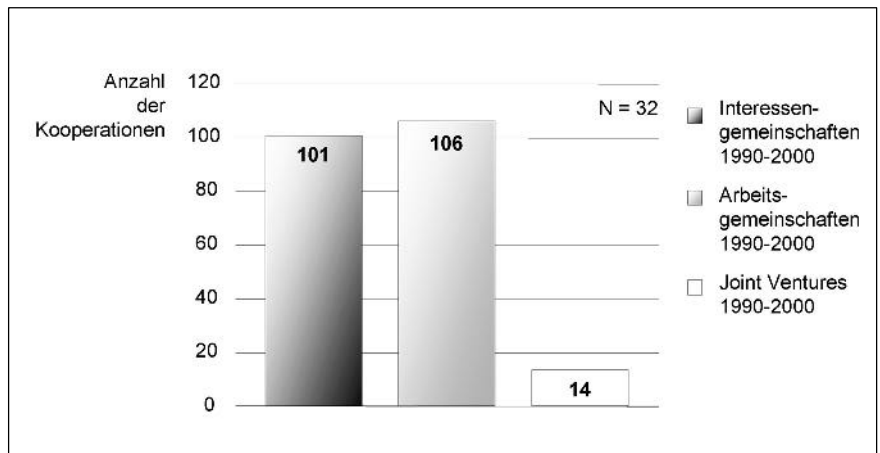


**Bild 3: Planung zukünftiger Kooperationen**

Betrachtet man die Kooperationen der letzten 10 Jahre im Detail, so ist gut zu erkennen, dass die Zahl der Joint Ventures im Gegensatz zu Arbeits- und Interessengemeinschaften wesentlich geringer ist (siehe Bild 4). Das Risiko, das mit dem Aufbau eines Joint Ventures verbunden ist, ist aufgrund der höheren finanziellen Beteiligung der Unternehmen größer als bei den „losen“ Kooperationsformen wie Interessen- oder Arbeitsgemeinschaften. Des Weiteren ist der organisatorische Aufwand zum Aufbau eines Gemeinschaftsunternehmens im allgemeinen wesentlich größer, als bei anderen Kooperationsformen. Dementsprechend werden Gemeinschaftsunternehmen erst dann aufgebaut, wenn man sich über den gemeinsamen Nutzen genauestens im klaren ist und zwischen den Partnern ein großes Vertrauen herrscht. Da sich das Vertrauen zwischen Partnern schrittweise aufbaut, wird am Anfang der Partnerschaft normalerweise eine lose Kooperationsform gewählt. Erst wenn sich in mehreren Kooperationsprojekten gezeigt hat, dass der Partner nicht nur die vordergründigen Anforderungen (Produktportfolio etc.) erfüllt, sondern auch die weichen Faktoren (Vertrauen auf Unternehmens- und Mitarbeiterbene etc.) den eigenen Wünschen entsprechen, werden die Kooperationsbeziehungen enger. Dieser schrittweise Aufbau bietet große Vorteile beim Aufbau einer Kooperation.

Die Kooperationen der letzten zehn Jahre

## Kooperationsformen der letzten zehn Jahre



**Bild 4: Kooperationsformen (1990-2000)**

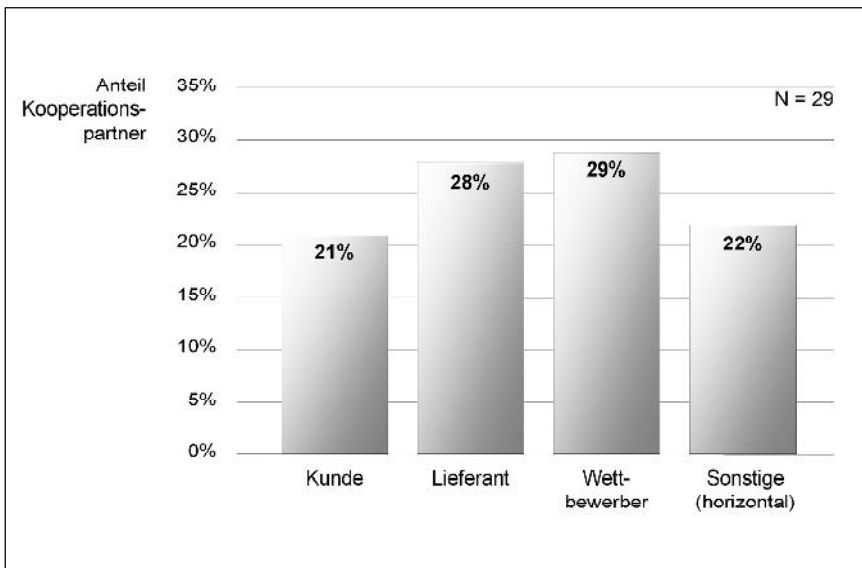
Die Betrachtung der Kooperationspartner zeigt, dass ca. eine Hälfte der Partner auf unterschiedlicher Wertschöpfungsebene operiert (Kunden und Lieferanten) und die andere Hälfte auf gleicher Wertschöpfungsebene (Wettbewerber und sonstige Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsebene). Interessant ist, dass knapp ein Drittel der Kooperationspartner Wettbewerber sind (siehe Bild 5). Gerade bei dieser Art der Kooperation ist der Aufbau einer breiten Vertrauensbasis oft schwierig zu realisieren und dementsprechend langwierig.

Insbesondere der Know-How-Schutz stellt sowohl beim Aufbau einer Kooperation als auch bei einer laufenden Kooperation die Unternehmen immer wieder vor große Probleme. Darunter ist nicht „nur“ die technische Realisierung z. B. durch Zugangsbeschränkungen zu verstehen, sondern vielmehr die Beantwortung der Frage: „Welches Know-How muss ich weitergeben, damit die Kooperation erfolgreich wird, und was sollte ich lieber für mich behalten?“ Um diese Frage in den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses beantworten zu können, ist es wichtig, entsprechend der im zweiten Teil dieses Leitfadens aufgeführten strukturierten Vorgehensweise zu handeln. Denn gerade die Dokumentation der eigenen Überlegungen hilft diese Frage zu beantworten. Die technische Umsetzung stellt dann in den meisten Fällen kein großes Problem mehr dar.

Die räumliche Entfernung zum Kooperationspartner beeinflusst verschiedene Faktoren der Zusammenarbeit. Neben Fragen nach der notwendigen Kommunikationsunterstützung treten mit zunehmender Entfernung der Kooperationspartner - je nach Kooperationsinhalt - logistische Fragestellungen in den Vordergrund. Darüber hinaus können unterschiedliche Kulturen und Sprachbarrieren ein zusätzliches Problem bei der Zusammenarbeit darstellen.

## Sitz der Kooperationspartner

Die regionale Verteilung der Kooperationspartner in dieser Studie zeigt, dass der Schwerpunkt auf innerdeutschen Kooperationen liegt (siehe Bild 6). 16 der 30 Unternehmen



Kooperationspartner der letzten zehn Jahre

Bild 5: Art der Kooperationspartner

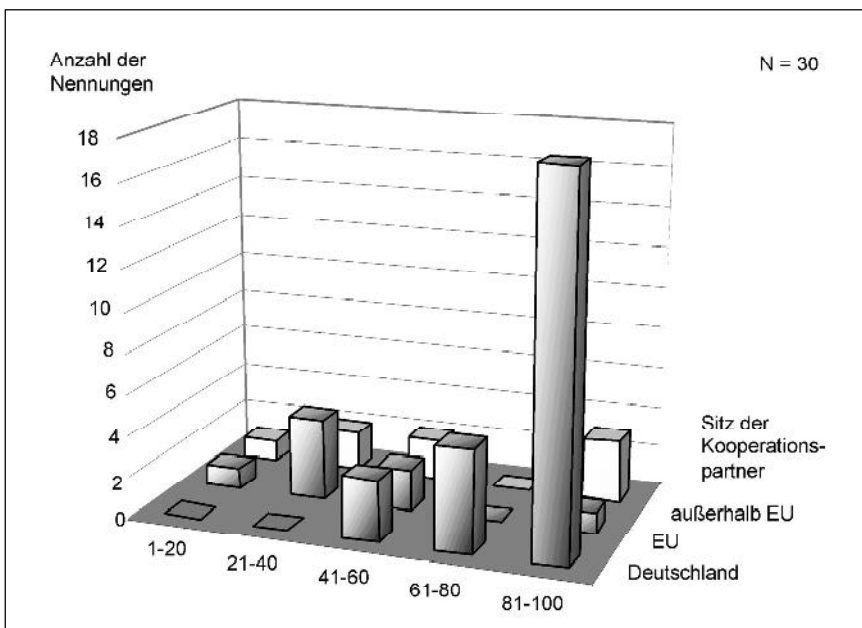
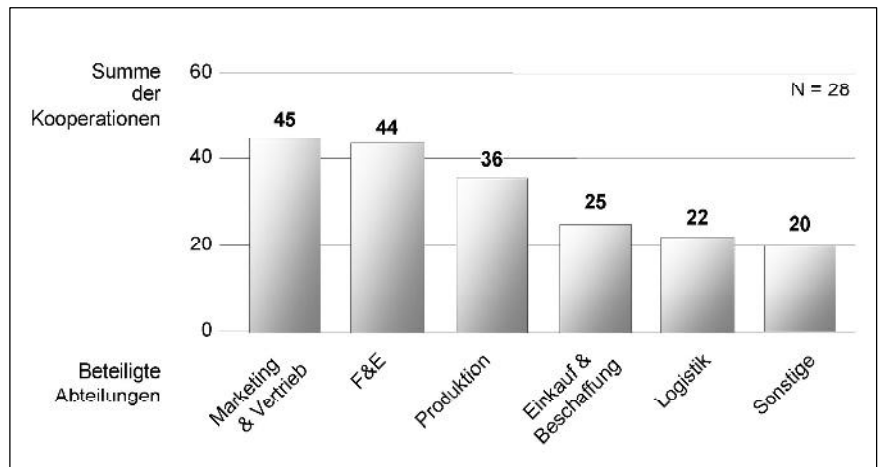


Bild 6: Kooperationspartner nach Regionen

- also über die Hälfte - geben an, dass 81 % bis 100 % ihrer Kooperationspartner ihren Sitz in Deutschland haben. Betrachtet man, welche Unternehmensabteilungen an einer Kooperation beteiligt sind, so fällt auf, dass über 50 % der Kooperationen unter Beteiligung von Marketing & Vertrieb oder Forschung & Entwicklung abgewickelt werden (siehe Bild 7).

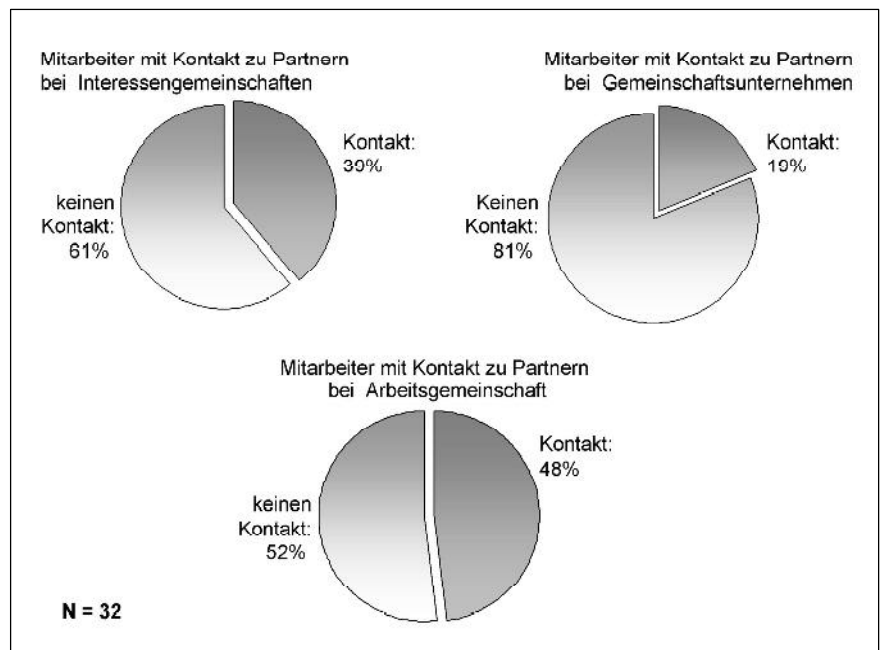
## Beteiligung der Abteilungen



**Bild 7: Beteiligung der Unternehmensabteilungen**

## Mitarbeiterbeteiligung

Die Kooperation wird allerdings nicht durch eine Abteilung, sondern durch deren Mitarbeiter durchgeführt. Dementsprechend hängt auch der Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation maßgeblich von den beteiligten Mitarbeitern ab. Betrachtet man diese Mitarbeiterbeteiligung in Abhängigkeit von der Kooperationsform, so ist zu erkennen, dass bei Interessengemeinschaften und Arbeitsgemeinschaften der Anteil beteiligter Mitarbeiter wesentlich größer ist als bei den Gemeinschaftsunternehmen (s. Bild 8).



**Bild 8: Beteiligung der Mitarbeiter**

Das liegt daran, dass in einem Joint Venture die kooperierenden Mitarbeiter normalerweise vollbeschäftigt integriert sind, jedoch bei den anderen beiden Formen die Mitarbeiter nur einen Teil ihrer Zeit in die Kooperation investieren. Dementsprechend ist es für ein Unternehmen wesentlich einfacher, viele Mitarbeiter in eine Interessengemeinschaft oder Arbeitsgemeinschaft mit einzubeziehen als in ein Joint Venture.

Jedoch ist die Mitarbeiterbeteiligung sowohl bei Interessen- als auch Arbeitsgemeinschaften mit durchschnittlich 39 % bis 48 % sehr hoch, da die hier erhobenen Daten ja „nur“ vertraglich geregelte Kooperationen beinhalten und lose Kooperationsformen nicht betrachtet werden.

Die Zielsetzung einer Kooperation, also der eigentliche Grund der Anstrengungen, kann sehr unterschiedlich sein. Dementsprechend ist es für Unternehmen hilfreich zu wissen, welche Zielsetzungen in der Praxis wichtig und welche weniger wichtig waren. Die Bewertung der unterschiedlichen Ziele in der Automobilzulieferindustrie ergab, dass

- eine größere Chance auf Erfolg eines neuen Produktes,
  - eine Erweiterung des Absatzgebietes und
  - eine Erschließung neuer Märkte durch Erweiterung der Produktpalette
- eine *sehr wichtige Rolle* bei zwischenbetrieblichen Kooperationen spielen.

Als *wichtig* wurden die Zielsetzungen

- des Know-How-Gewinns,
  - der Senkung von Produktionskosten,
  - die Kosten für Investitionen mit Kooperationspartnern zu teilen und
  - das Image des eigenen Unternehmens zu profilieren
- eingestuft.

Eine *weniger wichtige Rolle* spielen

- eine höhere Flexibilität und
- ein Nutzen von Vorteilen bei Einkauf, Logistik und Vertrieb.

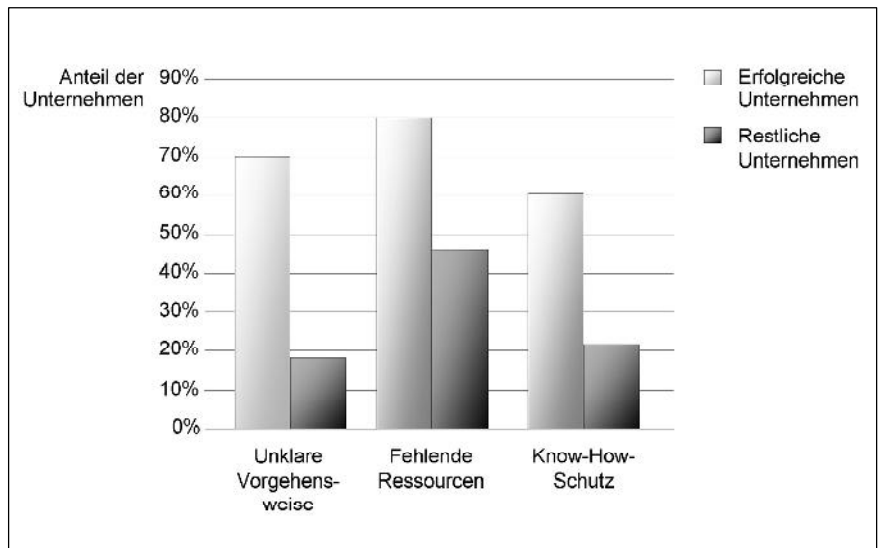
Die Bewertung der Zielsetzungen spiegelt die Beteiligungen der einzelnen Abteilungen wider. Bei den als sehr wichtig eingestuften Zielsetzungen ist eine Beteiligung von Vertrieb und Forschung & Entwicklung notwendig.

Der Erfolg von Unternehmenskooperationen kann nur schwer gemessen werden. Legt man zugrunde, dass eine Kooperation für ein Unternehmen dann als erfolgreich angesehen werden kann, wenn die eigenen Ziele auch erreicht wurden, so konnten innerhalb der Studie prägnante Unterschiede bei der Vorgehensweise zum Aufbau und Betrieb von Kooperationen erfolgreicher Unternehmen im Gegensatz zu den weniger erfolgreichen Unternehmen herausgestellt werden. Im folgenden sind die Besonderheiten der erfolgreichen Unternehmen bezogen auf die Vorgehensweise zum Aufbau und Betrieb einer zwischenbetrieblichen Kooperation dargestellt. Auffällig ist, dass die erfolgreichen Unternehmen bestimmte Problembereiche als wesentlich kritischer für den Kooperationsprozess ansehen, als die weniger erfolgreichen Unternehmen (siehe Bild 9). Die Sensibilität für auftretende Probleme spielt eine große Rolle während des gesamten Kooperationsprozesses. Erst wenn Probleme auch als solche erkannt werden, können entsprechende Gegenmaßnahmen initiiert werden. Diese Maßnahmen können dabei auch die frühzeitige Beendigung von Kooperationsaktivitäten beinhalten.

## Zielsetzung von Unternehmenskooperationen

## Erfolg von Unternehmenskooperationen

## Probleme bei zwischenbetrieblichen Kooperationen



**Bild 9: Von den Unternehmen identifizierte Probleme bei Kooperationen**

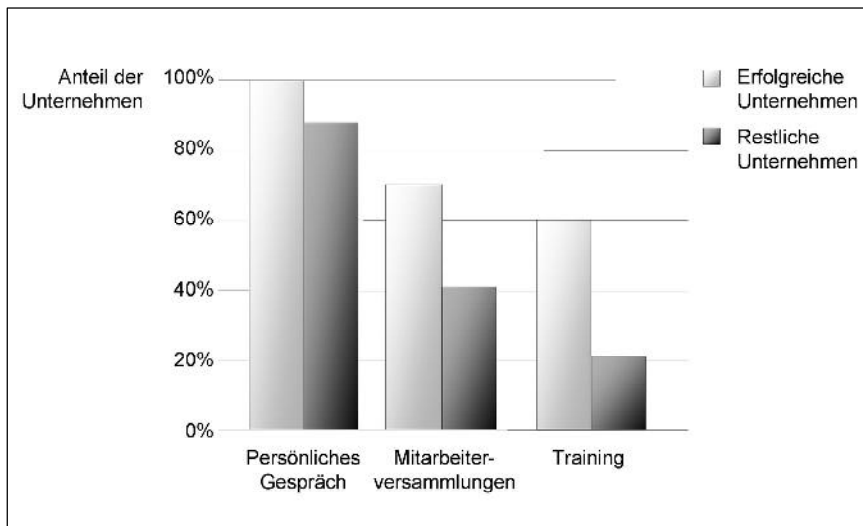
ten. Grundsätzlich ist dadurch, dass die Aktivitäten bei zwischenbetrieblichen Kooperationen in mehreren eigenständigen Organisationen ablaufen, das „Problembewußtsein“ niedriger als bei innerbetrieblichen Projekten. Ein besonders prägnanter Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ist in den folgenden Problemfeldern zu erkennen:

- Während 70 % der erfolgreichen Unternehmen angeben, daß eine unklare Vorgehensweise ein sehr wichtiger Grund für das frühzeitige Scheitern von Kooperationsbemühungen ist, wird dies nur von 18 % der restlichen Unternehmen angegeben.
- Ein wichtiges Problem bei laufenden Kooperationen ist der Know-How-Schutz. Während dies bei 60 % der erfolgreichen Unternehmen nach eigenen Angaben häufig auftrat, geben die restlichen Unternehmen diesen Punkt nur zu 22 % als Problem an.
- Während bei den erfolgreichen Unternehmen 80 % das Fehlen von Ressourcen als bedeutsamen Faktor ansehen, ist das bei den restlichen Unternehmen nur bei 46 % der Fall.

Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Kooperationsvorhaben spielt eine wesentliche Rolle für den Erfolg der Kooperation. Während in nahezu allen Unternehmen (91 %) ein persönliches Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern stattfindet, wird in nur 32 % aller Unternehmen ein Training zur Vorbereitung der Mitarbeiter eingesetzt. Der Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen zeigt, dass sich der Aufwand lohnt, der mit solch einem Training verbunden ist (siehe Bild 10).

- Die erfolgreichen Unternehmen nennen zu 100 % das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern als häufige Vorgehensweise, bei den restlichen Unternehmen sind es 88 %. Bezogen auf die Gesamtzahl aller antwortenden Unternehmen gilt das persönliche Gespräch bei 91 % als besonders oft gewählte Vorgehensweise.
- Mitarbeiterversammlungen finden bei 70 % der erfolgreichen Unternehmen regelmäßig statt, bei den Restlichen nur zu 41 %.

- Weiterhin auffällig ist, dass in allen Unternehmen, in denen über 50 % der gesetzten Ziele nicht erreicht werden konnten, die Vorbereitung durch eine Mitarbeiterversammlung nie oder nur selten durchgeführt wurde.
- Die erfolgreichen Unternehmen bezeichnen zu 60 % das Training als häufige Vorgehensweise bei der Vorbereitung ihrer Mitarbeiter auf eine Kooperation, bei den restlichen Unternehmen sind es 21 %.



**Bild 10: Angewandte Vorgehensweisen zur Vorbereitung der Mitarbeiter**

Relevant für den Erfolg einer Kooperation sind letztlich die Mitarbeiter, die sie durchführen. Betrachtet man die Eigenschaften der Mitarbeiter, die von den Unternehmen als besonders wichtig für den Erfolg einer Kooperation eingestuft wurden, so fällt auf, dass nicht die sachliche Kompetenz im Vordergrund steht, sondern die Teamfähigkeit.

Im folgenden werden die sieben wichtigsten und am häufigsten erwähnten Eigenschaften genannt:

1. Teamfähigkeit
2. Fachwissen/sachliche Kompetenz
3. Flexibilität
4. innovatives Denken
5. Vertrauenswürdigkeit
6. Kommunikationsfähigkeit

Durch den Vergleich der Unternehmen, die die gesetzten Kooperationsziele erreicht haben, mit den restlichen Unternehmen, konnten Erfolgskriterien identifiziert bzw. bestehende Erfolgskriterien (siehe Bild 11) bestätigt werden:

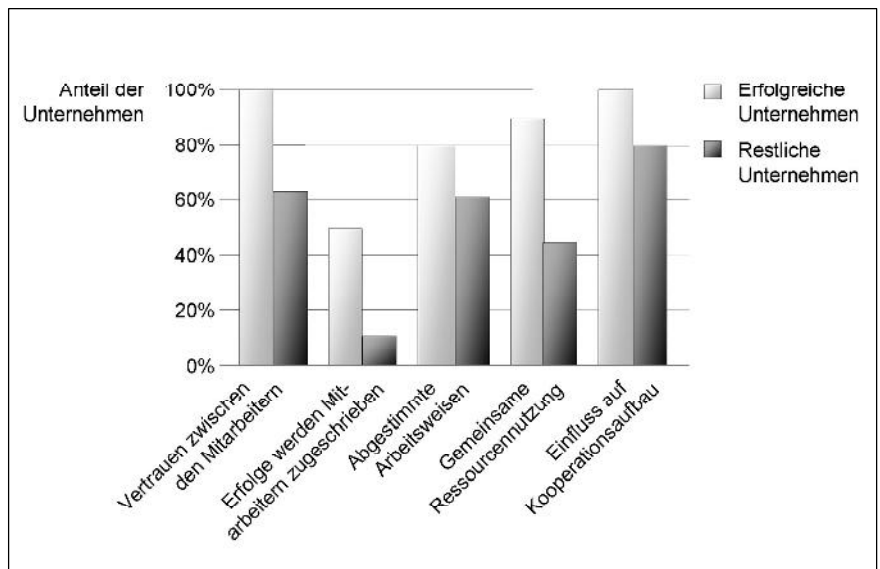
- So gilt Vertrauen zwischen den Mitarbeitern bei 100 % der erfolgreichen Unternehmen als überaus wichtig für Aufbau und Betrieb einer Kooperation, während dies bei den restlichen Unternehmen nur zu 63 % so beantwortet wird.

## Vorbereitung der Mitarbeiter

## Eigenschaften der Mitarbeiter

## Erfolgskriterien

- Ebenfalls besonders wichtig ist den erfolgreichen Unternehmen (50 %), dass Erfolge der Kooperation den jeweiligen Mitarbeitern zugeschrieben werden. Für die übrigen Unternehmen gilt das nur zu 11 %.
- Die Arbeitsweise wurde bei knapp 80 % der erfolgreichen Unternehmen zwischen den Mitarbeitern einer Kooperation abgestimmt – im Vergleich zu 61 % der übrigen Unternehmen.
- Als weiteren Erfolgsfaktor sehen 90 % der erfolgreichen Unternehmen eine gemeinsame Ressourcennutzung, dieser Meinung sind nur 45 % der restlichen Unternehmen.
- 100 % der erfolgreichen Unternehmen und 80 % der restlichen Unternehmen halten die Möglichkeit, den Kooperationsablauf zu beeinflussen, für bedeutsam.



**Bild 11: Anteil der Unternehmen, die die aufgeführten Erfolgskriterien als relevant beurteilen**

Die durchgeführte Studie zu zwischenbetrieblichen Kooperationen in der deutschen Automobilzulieferindustrie zeigt, dass das Konzept der Unternehmenskooperation in Zukunft enorm an Bedeutung gewinnen wird. Betrachtet man weiterhin, dass weniger als 15 % der bereits kooperierenden Unternehmen ihre gesetzten Kooperationsziele auch erreichen und diese sich durch einige, zum Teil signifikante Unterschiede bezogen auf die Vorgehensweise der restlichen Unternehmen auszeichnen, dann wird der Bedarf nach einer strukturierten Aufarbeitung der Thematik deutlich. Dementsprechend wird die Struktur des nachfolgenden „Leitfadens zur Unternehmenskooperation“ durch den Kooperationsprozess vorgegeben. Die einzelnen Fragestellungen sind als Denkanregungen und nicht als vorgegebenes Antwortschema aufgebaut, um die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen nicht zu vernachlässigen.



## Leitfaden zur Unternehmenskooperation

Unternehmenskooperationen können in unterschiedlichen Ausprägungen der Zusammenarbeit auftreten. Dabei wird der einmalige Informationsaustausch zweier Geschäftsführer ebenso als zwischenbetriebliche Kooperation bezeichnet, wie die Gründung eines gemeinschaftlichen Unternehmens. Nicht nur Art und Umfang von Unternehmenskooperationen, sondern auch die „best practice“ für den Aufbau und Betrieb der Zusammenarbeit ist je nach Wirtschaftsbranche und Unternehmensgröße unterschiedlich. Allgemein gültige Handlungsanleitungen zur Auswahl der besten Kooperationsform und entsprechender Vorgehensweise bei der Initiierung und Durchführung zwischenbetrieblicher Kooperationen gibt es dementsprechend nicht. So kann z. B. die Frage, ob eine Kooperation zwischen zwei selbstständigen Organisationen eine rechtliche Grundlage erfordert oder nicht, nur in Abhängigkeit der Zielsetzungen und Rahmenbedingungen beantwortet werden. In Abgrenzung zu anderen Ansätzen zur Gestaltung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, wie der Konzentration, zeichnet sich eine Unternehmenskooperation durch die folgenden Merkmale aus:

*Eine Unternehmenskooperation ist eine Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die rechtlich und in den nicht betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich selbstständig sind und zum Erreichen eines gemeinsamen Zieles freiwillig interagieren.*

Die *Zusammenarbeit zwischen Unternehmen* beschreibt dabei den weit gefächerten Bereich unterschiedlicher Kooperationsformen und bezieht sich immer auf die Unternehmens- und die Mitarbeiterebene. Während des kompletten Kooperationsprozesses müssen also die Kooperationsziele und -prozesse der Unternehmen und der kooperierenden Mitarbeiter aufeinander abgestimmt werden. Ist dies nicht der Fall, dann kann nicht von einer Kooperation gesprochen werden. Nimmt ein Unternehmen beispielsweise an einem Stromeinkaufsring teil, der von einem Dienstleistungsunternehmen organisiert wird, dann besteht zwischen den am Einkaufsring beteiligten Unternehmen keine Kooperation, da keine Abstimmung von Aktivitäten und Zielen stattfindet. Bei einer Einkaufskooperation dagegen ist eine Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmen erforderlich. Die *rechtliche und in den nicht betroffenen Bereichen auch wirtschaftliche Selbstständigkeit* grenzt die Kooperation von der Konzentration, z. B. Fusion, ab. Während bei einer Kooperation die Unternehmensgrenzen allenfalls teilweise eine Schnittmenge bilden, verschmelzen diese bei der Konzentration vollständig zu einer Einheit. Eine Kooperation zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass ein *gemeinsames Ziel* verfolgt wird. Erst wenn alle Kooperationspartner sich mit dem Kooperationsziel identifizieren, kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit stattfinden. Bei der Definition dieses Kooperationszieles stehen die unternehmerischen Ziele jedes Partners im Vordergrund. Kooperationen sind weder Unternehmensstrategien noch ein reiner Selbstzweck. Vielmehr sind sie ein Mittel, die strategischen Zielsetzungen des eigenen Unternehmens zu erreichen. Das Mitwirken an einer Kooperation ist somit durch eine *freiwillige* Teilnahme gekennzeichnet.

Unternehmenskooperation - was ist das?

Merkmale von Unternehmenskooperationen

## Ziele von Unternehmenskooperationen

Die Zielsetzungen von zwischenbetrieblichen Kooperationen sind so zahlreich und unterschiedlich, dass eine Auflistung aller Kooperationsziele nicht möglich und nicht sinnvoll ist. Da das primäre Ziel der Kooperation die Situation des eigenen Unternehmens betrifft, dient die aufgeführte Auswahl weit verbreiteter Kooperationsziele als Hilfestellung bei der Frage: „Welche Möglichkeiten bieten sich, durch Kooperation die Wettbewerbssituation meines Unternehmens zu erhalten oder zu verbessern?“

Zielart	mögliche Zielsetzungen
<b>Beschaffungsziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Preisnachlass durch Einkaufsbündelung</li><li>- Verringerung der Beschaffungszeiten</li><li>- Erschließung neuer Beschaffungsmärkte</li><li>- Verbesserung des Informationsstandes</li><li>- Verringerung von Investitionsrisiken</li><li>- Ermöglichen von Investitionen</li><li>- Ermöglichen staatlicher Zuschüsse</li><li>...</li></ul>
<b>Produktionsziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Produktivitätssteigerung durch größere Stückzahlen</li><li>- Aneignung von Know-How</li><li>- Auslastung vorhandener Kapazitäten</li><li>- Verbesserung der Qualität</li><li>- Erweiterung des Produktspektrums</li><li>- Verringerung von Produktionszeiten</li><li>...</li></ul>
<b>Absatzziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erweiterung des Absatzmarktes (z.B. geografisch)</li><li>- Positionierung im Absatzmarkt</li><li>- Verbesserung des Markennamens / Imagegewinn</li><li>- Kosteneinsparung im Bereich Marketing, Vertrieb oder Logistik</li><li>- Überwindung von Markteintrittsbarrieren</li><li>...</li></ul>

**Tabelle 1: Mögliche Zielsetzungen von Unternehmenskooperationen**

Unabhängig von den unterschiedlichen Zielsetzungen und Kooperationsformen kann der Kooperationsprozess in die Phasen Initiierung, Formierung, Durchführung und Beendigung eingeteilt werden (siehe Bild 12). In der Phase der Initiierung werden ausgehend von der Unternehmensstrategie die eigenen Vorstellungen einer zukünftigen Kooperation erarbeitet und ein Anforderungsprofil an potentielle Partner erstellt. Anschließend wird in der Phase der Formierung der Kontakt zu Unternehmen, die diesem Anforderungsprofil entsprechen, aufgenommen und mit diesen die Kooperations-

inhalte festgelegt. In der Durchführungsphase werden alle beteiligten Personen auf die Kooperation vorbereitet, und die Kooperationsaktivitäten werden gesteuert. Die Phase der Beendigung beinhaltet Maßnahmen, um zwischenbetriebliche Kooperationen abzuschließen.

<b>Phase I: Initiierung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperationsziele definieren</li> <li>2. Eigen- und Fremdleistung innerhalb der Kooperation aufteilen</li> <li>3. Anforderungsprofil potenzieller Partner beschreiben</li> <li>4. Informationen über etwaige Partner besorgen &amp; potenzielle Kooperationspartner auswählen</li> </ol>
<b>Phase II: Formierung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kontakt zu potenziellen Partnern aufnehmen</li> <li>6. Ziele und Inhalte der Kooperation abstimmen / verhandeln Kooperationsvereinbarungen treffen / Kooperationsmanagement initiieren</li> </ol>
<b>Phase III: Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Beteiligte Personen auf Kooperation vorbereiten</li> <li>8. Anpassungs- und Lernprozess aufrecht erhalten</li> <li>9. Kooperationscontrolling und -steuerung durchführen</li> <li>10. Einfache Informations- und Kommunikationsbeziehungen ermöglichen</li> </ol>
<b>Phase IV: Beendigung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Gründe für Beendigung der Kooperation identifizieren</li> <li>12. Alle beteiligten Personen informieren</li> </ol>

## Phasen des Kooperationsprozesses

Bild 12: Phasen des Kooperationsprozesses

### Phase I: Initiierung

Ausgehend von der Unternehmensstrategie wird zu diesem Zeitpunkt festgelegt, welche strategischen Teilziele durch eine zwischenbetriebliche Kooperation erreicht werden sollen (siehe Tabelle 1). Die zentrale Fragestellung ist dabei, welcher Mehrwert durch eine Kooperation im Gegensatz zur einzelbetrieblichen Vorgehensweise oder zur Konzentration gegeben ist. Diese Frage kann nur selten eindeutig beantwortet werden. Da die endgültige Entscheidung für oder gegen eine Kooperation zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt gefällt wird, sollten auch diejenigen Kooperationsziele definiert werden, deren Mehrwert noch nicht eindeutig herausgestellt werden kann. Es empfiehlt sich zu diesem Zeitpunkt, die einzelnen Kooperationsziele zu priorisieren und entsprechend aufzulisten. Anhand dieser Liste erfolgt dann eine Auswahl der Kooperationsziele, die im weiteren Verlauf näher betrachtet werden (weiterhin kann dadurch der Aufwand für zukünftige Kooperationsaktivitäten z. B. für den schrittweisen Aufbau einer Kooperationspartnerschaft reduziert werden). Entscheidend bei der Zieldefinition ist, dass alle beschriebenen Kooperationsziele mit der Unternehmensstrategie konform sind und somit die Kooperation keinen Selbstzweck darstellt.

Ausgehend von den einzelnen Kooperationszielen, werden erste Überlegungen angestellt, wie eine Aufgabenteilung innerhalb der Kooperation aussehen könnte. Die Beantwortung der Frage „Was kann ich in die Kooperation einbringen und welche

### Kooperationsziele definieren

## Eigen- und Fremdleistung innerhalb der Kooperation aufteilen

Leistungen müssen von den Kooperationspartnern erbracht werden?“ ist ein iterativer Prozess, in den neben der Unternehmensführung auch die Unternehmensbereiche, in denen später die Kooperationsaktivitäten stattfinden sollen, integriert werden müssen. Eine auf diese Weise erarbeitete Aufteilung in Eigen- und Fremdleistung hat gegenüber einer einstufigen, von der Unternehmensführung vorgegebenen Vorgehensweise zahlreiche Vorteile:

- Die Probleme eines zukünftigen Kooperationsprozesses können früh erkannt werden.
- Die Erfahrungen der Mitarbeiter können in die Definition der Eigen- und Fremdleistung mit einfließen.
- Durch die Integration der beteiligten Bereiche in der frühen Phase steigt die Motivation bei den Mitarbeitern, die Kooperation erfolgreich durchzuführen.

## Anforderungsprofil potenzieller Partner beschreiben

Steht die Aufteilung der Kooperationsaktivitäten in Eigen- und Fremdleistung fest, so muss aus diesen Informationen ein Anforderungsprofil für ein potenzielles Partnerunternehmen erarbeitet werden. Da dieses Anforderungsprofil maßgeblich vom Kooperationsziel abhängt, ist dementsprechend für jedes Ziel ein eigenes Anforderungsprofil zu erstellen. In Bild 13 sind diejenigen Kriterien aufgeführt, die bei der Erstellung eines Anforderungsprofils eine Rolle spielen können. Ob und in welchem Ausmaße diese Kriterien in den Anforderungskatalog übernommen werden, muss von jedem Unternehmen für den jeweiligen Kooperationsfall selbst bestimmt werden. Bild 13 kann und soll somit lediglich als Hilfestellung bei der Erstellung des Anforderungskatalogs dienen. Dabei müssen auch die Wünsche der später beteiligten Bereiche berücksichtigt werden. Um dies zu erreichen ist es notwendig, die jeweiligen Personen mit in die Erarbeitung des Kataloges einzubeziehen. Die Dokumentation der Anforderungen für die einzelnen Zielsetzungen erleichtert die weitere Vorgehensweise und kann bei zukünftigen Kooperationsaktivitäten hilfreich sein. Auf diese Weise kann man bei Bedarf schnell erkennen, ob eine externe Kooperationsanfrage für das eigene Unternehmen interessant ist oder nicht.

<p><b>Geschäftsfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkte, Dienstleistungen</li> <li>▪ Absatzgebiet</li> <li>▪ Kundenstamm</li> <li>▪ Image</li> <li>▪ Marktposition</li> <li>▪ Qualität / Zertifizierung</li> <li>▪ Patente</li> </ul>	<p><b>Unternehmensgröße</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl Mitarbeiter</li> <li>▪ Umsatz</li> <li>▪ Bilanzsumme</li> <li>▪ Unternehmensbeteiligungen</li> </ul>	<p><b>Standort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geografische Lage</li> <li>▪ Infrastrukturelle Anbindung</li> </ul>
<p><b>Persönliche Eigenschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Vertrauenswürdigkeit</li> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ Unternehmenskultur</li> <li>▪ Kooperationserfahrung</li> </ul>	<p><b>Unternehmensführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensleitbild</li> <li>▪ Unternehmensziele</li> <li>▪ Unternehmensstruktur</li> <li>▪ Führungsstil</li> <li>▪ Unternehmenskultur</li> </ul>	<p><b>Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-How</li> <li>▪ Fertigungsanlagen</li> <li>▪ vorhandene Qualifikationen</li> <li>▪ EDV-Infrastruktur</li> <li>▪ Räumlichkeiten</li> </ul>

Bild 13: Kriterien zur Erstellung eines Anforderungsprofils

Nach der Erstellung des Anforderungsprofils für das jeweilige Kooperationsziel, steht die Auswahl eines oder mehrerer potenzieller Kooperationspartner im Vordergrund. Die Anzahl der letztendlich realen Kooperationspartner richtet sich dabei primär nach dem Umfang des Kooperationsvorhabens. Grundsätzlich erhöht sich mit der Anzahl der Partner auch der Aufwand, der mit dem Aufbau und Betrieb einer Kooperation verbunden ist. Dies ist zum einen durch einen ganz offensichtlichen, höheren Koordinationsaufwand begründet, zum anderen bedarf aber auch die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen auf der Unternehmens- und Mitarbeiterebene, wie z. B. der Aufbau einer Vertrauensbasis, mehr Sorgfalt. Dem gegenüber stehen die Vorteile, dass das Kooperationsvorhaben beispielsweise einen breiteren Fokus haben kann, dass Risiken und Investitionen auf mehrere Schultern verteilt werden oder dass neue Anstöße und Impulse während einer laufenden Kooperation zahlreicher und vielfältiger sind.

Informationen über Partner besorgen und Kooperationspartner auswählen

Bei der zur Auswahl der Kooperationspartner notwendigen Informationsbeschaffung kann natürlich auf alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen zurückgegriffen werden. In erster Linie empfiehlt es sich, bereits bestehende Geschäftskontakte zu untersuchen, da man Vor- und Nachteile dieser Partnerschaften gut beurteilen kann. Weitere Informationsquellen zur Partnersuche (siehe auch Kapitel Kooperationsunterstützung) sind Branchenverzeichnisse, Kooperationsbörsen, Messen und externe Berater. Das wichtigste Kriterium bei der Suche nach einem Kooperationspartner ergibt sich aus dem Kooperationsziel. Ist es z. B. das Ziel, das eigene Produktspektrum zu erweitern, so muss der potenzielle Partner die gewünschten Produkterweiterungen in seiner Produktpalette anbieten. Diejenigen Unternehmen, die die Grundvoraussetzung für eine Kooperation erfüllen, müssen näher betrachtet werden. Ein wesentliches Problem in dieser Phase ist, dass nicht alle Kriterien des Anforderungskataloges überprüft werden können. Die Auswahl potenzieller Kooperationspartner muss oft auf der Grundlage unvollständiger Informationen getroffen werden. Um die wenigen Informationen richtig bewerten zu können ist es sinnvoll, für jedes Unternehmen einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. In dem in Tabelle 2 aufgeführten Beispiel eines solchen Vergleiches sind nur die Informationen eingetragen, die bekannt sind (Image und Umsatz des Unternehmens A sind nicht bekannt). Im weiteren Verlauf des Kooperationsprozesses können immer mehr Felder dieser Tabelle ausgefüllt werden.

Kann aufgrund dieser Vergleiche keine Auswahl potenzieller Partner erstellt werden, so ist es sinnvoll, die einzelnen Kriterien des Anforderungskataloges nicht nach der in Bild 13 vorgenommenen Struktur, sondern nach ihrer Wichtigkeit einzuordnen und somit in eine Rangreihe zu bringen. Stellt man den Soll-Ist-Vergleich dann in dieser Reihenfolge dar, so kann man gut erkennen, welche Unternehmen die wichtigsten Kriterien für die Kooperation erfüllen. Die Auswahl kann durchaus mehrere Unternehmen betreffen und sich aufgrund der weiteren Gespräche erst zu einem späteren Zeitpunkt weiter eingrenzen.

<b>Anforderungen Ist-Situation Unternehmen A</b>			
<b>Geschäftsfeld</b>			
Zertifiziert nach DIN ISO 9000ff	ja	nein	
Lieferant für alle Automobilhersteller	ja	nein	
Gutes Image bei Automobilherstellern	Schlecht	mittel	gut
...			
<b>Unternehmensgröße</b>			
maximal 250 Mitarbeiter	0-100	10-250	≥250
Umsatz < 80 Mio. DM	ja	nein	
...			
<b>Standort</b>			
NRW	ja	nein	
im Umkreis von 100 km	0-50 km	51-100 km	≥100 km
...			
<b>persönliche Eigenschaften</b>			
Kooperationserfahrung	0 Koop.	1-3 Koop.	3-5 Koop.
...			

**Tabelle 2: Beispiel für einen Soll-Ist-Vergleich**

## Phase II: Formierung

### Kontakt zu potenziellen Partnern aufnehmen

Entsprechend der vorher getroffenen Auswahl wird Kontakt zu den potenziellen Partnern aufgenommen. Bei bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen ist eine Kontaktaufnahme meist unkompliziert, da bereits eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist und persönliche Kontakte bzw. andere informelle Kommunikationswege genutzt werden können.

Grundsätzlich stellt sich zu diesem Zeitpunkt die Frage, welche Informationen über das Kooperationsvorhaben weitergegeben werden sollen und welche nicht. Das hängt natürlich vom Vertrauen zum potenziellen Partner ab. Vor der Kontaktaufnahme muss zwischen offener Kommunikation und dem Zurückhalten von Informationen aufgrund ihrer Vertraulichkeit abgewägt werden. Dieser Prozess muss für jeden Partner erneut durchgeführt werden, da das Ergebnis je nach Randbedingungen (Wettbewerber, regionales Umfeld etc.) zum Teil sehr unterschiedlich ausfällt. Die Chancen und Risiken, die mit einer offenen Kommunikation verbunden sind, sind in Tabelle 3 aufgeführt. Auch schon in den frühen Phasen überwiegen die Vorteile einer offenen Kommunikation. Bei Abschluss dieser Phase ist man sich soweit einig, dass alle Beteiligten

grundsätzlich mit dem Kooperationsvorhaben und den Partnern einverstanden sind, und die Bereitschaft besteht, die Kooperationsziele und Inhalte weiter zu detaillieren.

Chancen	Risiken
Der potenzielle Partner kann für das Kooperationsvorhaben motiviert werden	Der potenzielle Partner „klaut“ die Kooperationsidee
Es kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden	Die eigene Geschäftsstrategie wird zum Teil transparent
Man erhält zusätzliche Informationen über den potenziellen Partner	
Man erhält externe Anregungen zum Kooperationsvorhaben	

**Tabelle 3: Chancen und Risiken einer offenen Kommunikation**

In Workshops, an denen je nach Detaillierungsgrad die Geschäftsführer und ausgewählte Personen aus den betroffenen Abteilungen teilnehmen, werden gemeinsam die Kooperationsaktivitäten abgestimmt. Durch diese Vorgehensweise können die Stärken der einzelnen Unternehmen und Abteilungen in die Zieldefinition mit einfließen. Als Ergebnis dieser Workshops werden die Ziele, die erreicht werden sollen, aufgelistet und die Verantwortlichkeiten unter den Partnern aufgeteilt. In dieser Phase ist eine schriftliche Fixierung der Vereinbarungen unumgänglich, um einen Konsens über Ziele, Inhalte und Vorgehensweise der Kooperation zwischen den Partnern zu erzielen. Die Erstellung eines „Kooperationsplans“ beruht nicht auf gegenseitigem Misstrauen, sondern ist als Instrument zur gemeinsamen und eindeutigen Planung des Kooperationsvorhabens zu verstehen. Der Kooperationsplan sollte dabei die folgenden Aspekte beinhalten:

- detaillierte Auflistung der Kooperationsziele (Was wollen wir erreichen?)
- Aufteilung der Verantwortungen (Wer soll was machen?)
- (Kooperations-) Projektplan inkl. Meilensteine (Wie erreichen wir unser Ziel?)
- Organisation des Kooperationsmanagements/Definition eines Lenkungsteams (Wer überwacht und steuert den Kooperationsprozess?)
- Vereinbarungen, was bei Nichterfüllung abgesprochener Arbeitspakete bzw. bei Erfolg oder Misserfolg des Kooperationsvorhabens geschieht (Wie kann gewährleistet werden, dass eine Kooperation nicht im Sande verläuft?)

Ob dieser Kooperationsplan ein unterschriebenes und somit vertraglich geregeltes Dokument oder „nur“ als Arbeitspapier vorliegen soll, ist - wie eingangs erwähnt - vom Kooperationsprojekt selbst abhängig und kann nicht allgemein beantwortet werden. Für die Kooperation wichtig ist, dass ein gemeinsames Verständnis über Form, Inhalte, Ziele, Vorgehensweise und Problemstrategien erarbeitet wurde.

Ziele und Inhalte der Kooperation abstimmen/verhandeln

## Mitarbeiter- eigenschaften

Neben der aktiven Initiierung von Kooperationsvorhaben ist es möglich, dass man zu diesem Zeitpunkt von anderen Unternehmen als potenzieller Kooperationspartner angesprochen wird. In diesem Fall sind die in der Phase I beschriebenen Arbeitsschritte (Kooperationsziele mit strategischen Zielen abstimmen, Aufteilung der Eigen- und Fremdleistung, Anforderungen an Partner erarbeiten und Informationen über das Unternehmen, das mich angesprochen hat, besorgen) für das geplante Kooperationsvorhaben durchzuführen.

### Phase III: Durchführung

Durch die frühe Einbindung beteiligter Mitarbeiter in den Phasen der Initiierung und Formierung, ist die Personalauswahl bezogen auf das Kooperationsvorhaben zu diesem Zeitpunkt schon weitgehend abgeschlossen. Grundsätzlich ist bei der Auswahl der Mitarbeiter neben der fachlichen Qualifikation auf zwischenmenschliche Fähigkeiten zu achten. Dementsprechend sind laut Umfrage die Eigenschaften, die einen Mitarbeiter für Kooperationen auszeichnen:

1. Teamfähigkeit
2. fachliche Kompetenz
3. Flexibilität
4. innovatives Denken
5. Vertrauenswürdigkeit
6. Kommunikationsfähigkeit

## Beteiligte Personen auf Kooperation vorbereiten

Unternehmensbezogene Informationen	Mitarbeiterbezogene Informationen	Schulung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele auf Unternehmensebene</li> <li>▪ Partner</li> <li>▪ Vorgehensweise</li> <li>▪ zeitlicher Rahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele und Inhalte auf Mitarbeiterebene</li> <li>▪ zeitlicher Rahmen</li> <li>▪ Erfolgzuschreibung</li> <li>▪ Ansprechpersonen beim Partnerunternehmen</li> <li>▪ vereinbarte Leistungsaufteilung</li> <li>▪ interner Ansprechpartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation</li> <li>▪ Projektmanagement</li> <li>▪ vernetztes Denken</li> </ul>

**Bild 14: Vorbereitung der Mitarbeiter**

Die Vorbereitung der Mitarbeiter beinhaltet drei wesentliche Bausteine:

- Das Kooperationsvorhaben muss z. B. im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung allen Mitarbeitern vorgestellt werden. Diese Vorstellung soll sich auf die *globalen Ziele* der Kooperation, die *Partner*, die *Vorgehensweise* sowie den *zeitlichen Rahmen* beziehen.



- Weiterhin müssen alle Mitarbeiter, die aktiv an einer Kooperation beteiligt sind, bezogen auf die eigenen Kooperationsaktivitäten über *Ziele und Inhalte der Aktivitäten, den zeitlichen Rahmen, Erfolgszuschreibungen, wichtige Personen beim Partner, Leistungen der Partner innerhalb des Kooperationsvorhabens und Ansprechpartner bei Problemen* unterrichtet werden. Es empfiehlt sich, die aufgeführten personenbezogenen Fragen in einem Einzelgespräch zu erörtern.
- Neben diesen Aktivitäten müssen die beteiligten Mitarbeiter je nach ihrer Funktion innerhalb der Kooperation geschult werden. Die Schulungsmaßnahmen lassen sich in drei Bereiche unterteilen:
  - *Kommunikation*: Da eine Verständigung zwischen den einzelnen Mitarbeitern eine Voraussetzung für die selbstorganisierte Arbeit eines Kooperationsteams ist, muss die Entwicklung einer eigenen Kommunikationskultur unterstützt werden. Dieser Baustein umfasst dabei Aspekte, wie z. B. das aktive Zuhören, den Umgang mit Kommunikationsstörungen oder Konflikten.
  - *Projektmanagement*: Neben dem kommunikativen Aspekt ist die zentrale Aufgabe der beteiligten Mitarbeiter unterschiedliche Themen innerhalb des Kooperationsprojektes zu bearbeiten. Dazu gehört neben der Ideengenerierung auch das Erkennen, Definieren und Lösen von Problemen. Dementsprechend müssen den Beteiligten z. B. Kreativitätstechniken, wie Mind Mapping etc., Moderationsaspekte und Präsentationstechniken vermittelt werden.
  - *Vernetztes Denken*: Ziel ist es, den beteiligten Personen eine systemische Denkweise zu vermitteln und sie somit in die Lage zu versetzen, aktuelle Problemstellungen und Einzelmaßnahmen der Kooperationsgestaltung in den Gesamtzusammenhang zu stellen, die vielfältigen gegenseitigen Abhängigkeiten und Vernetzungen wahrzunehmen und dementsprechend in ihrem Handeln zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang wird auch der Umgang mit den interkulturellen Aspekten der Unternehmenskooperationen geschult.

Die beschriebenen Aktivitäten zur Durchführung einer Kooperation sind nicht als einmaliger, statischer Prozess zu verstehen, sondern je nach Situation immer wieder erneut durchzuführen. Ändern sich z. B. zeitliche Absprachen, Ansprechpartner usw., so ist dies den beteiligten Personen mitzuteilen. Ebenso sind Mitarbeiter, die neu in eine laufende Kooperation integriert werden, durch Schulungen auf diese Aufgabe vorzubereiten.

Dadurch, dass die Kooperationsaktivitäten auf mehrere selbstständige Organisationen verteilt sind, ist das Controlling und die Steuerung dieser Aktivitäten nicht immer einfach zu realisieren. Dementsprechend empfiehlt es sich, zu den einzelnen Meilensteinen, an denen die Erreichung der gesetzten Ziele überprüft wird, ein Treffen des Lenkungsteams zu initiieren. Sind die Ziele nicht in dem Maße erreicht worden, wie sie in der Kooperationsvereinbarung festgehalten sind, dann sind die einzelnen Gründe für diesen Zustand zu erarbeiten und der Kooperationsprozess muss dementsprechend angepasst werden.

Kooperationscontrolling  
und -steuerung  
durchführen

## Einfache Informations- und Kommunikationsbeziehungen ermöglichen

Ein wesentlicher Faktor bei der Durchführung zwischenbetrieblicher Kooperationen ist die Gestaltung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen auf *der Unternehmens- und der Mitarbeiterebene*. Das Angebot an Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K-Technologien) ist umfangreich und wird in vielen anderen Bereichen bereits genutzt. Ob die Kooperation ein Videokonferenzsystem erfordert oder eine einfache telefonische Kommunikation für den Anwendungsfall ausreichend ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Entscheidend dabei sind nicht nur die eigenen Voraussetzungen wie z. B. bereits bestehende Infrastrukturen, sondern auch die Abstimmung dieser mit denen der Partnerunternehmen. Gerade der „ungeplante“ Einsatz von Kommunikationsmedien über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg, kann zum Problem werden. Dennoch steht eine große Anzahl unterstützender Systeme zur Verfügung.

Im Internet werden immer mehr Leistungen zu Kooperationen angeboten. Die Vorteile des Internet sind, dass bis auf einen Browser, der auch in den meisten Kleinen und Mittleren Unternehmen vorhanden ist, keine weitere Software angeschafft werden muss. Dass Versionsprobleme sowie Unternehmensgrenzen in diesem Kontext entfallen, ist gerade bei zwischenbetrieblichen Prozessen ein enormer Vorteil. Im Kapitel Kooperationsunterstützung werden einige Konzepte der Kommunikation im Internet kurz vorgestellt.

## Gründe für Beendigung der Kooperation identifizieren

### Phase IV: Beendigung

Um ein „Versanden der Kooperation“ zu vermeiden, ist es wichtig das Ende einer Kooperation zu bestimmen. Dies geschieht anhand der initiierten Controllingmechanismen. Entscheidet sich das Kooperationslenkungsteam dazu, die Kooperation zu beenden, dann ist es wichtig, in einem nächsten Schritt die Gründe dieser Beendigung zu identifizieren. Dabei können die folgenden Konstellationen auftreten:

- Die Kooperation wird *erfolgreich abgeschlossen*: Die Kooperation war nur temporär angesetzt und das Kooperationsziel wurde erreicht.
- Die Kooperation ist *gescheitert*: Das Kooperationsziel wurde nicht erreicht und der Kooperationsprozess wird frühzeitig beendet.
- Die *Rahmenbedingungen haben sich geändert*: Es gibt eine Reihe von Rahmenbedingungen, die zur Beendigung des Kooperationsvorhabens führen (z. B. die Akquisition eines Unternehmens).

Sind die Gründe für die Beendigung geklärt, dann muss entschieden werden, ob weitere Aktivitäten mit dem bestehenden Netzwerk angestrebt werden oder nicht. Dementsprechend sind die oben aufgeführten Aktivitäten zum Aufbau und Betrieb einer Kooperation anzustoßen.

Ein wichtiger Schritt bei der Beendigung einer Kooperation ist die Informierung aller beteiligten Personen. Verläuft für die Mitarbeiter eine Kooperation einfach im Sand, so ist es für folgende Kooperationsaktivitäten schwierig, diese Personen ein zweites oder sogar drittes Mal zu motivieren. Deswegen muss allen Mitarbeitern zurückgekoppelt werden, dass die Kooperation beendet wurde. Diese Rückkopplung beinhaltet neben den Gründen der Beendigung auch die Konsequenzen, die das für den einzelnen Mitarbeiter hat.

Alle beteiligten Personen informieren

## Kooperationsunterstützung

Ein wesentliches Problem beim Aufbau und Betrieb von Kooperationen ist die Beschaffung der notwendigen Informationen. Dies bezieht sich nicht nur auf den Kooperationspartner, der gefunden werden muss. In den einzelnen Phasen sind Überlegungen notwendig, die eine tiefgehende Betrachtung einzelner Themengebiete erfordern können. Dazu sind im folgenden unterschiedliche Informationsquellen kurz beschrieben. Des Weiteren werden verschiedene kommunikationsunterstützende Werkzeuge für zwischenbetriebliche Kooperationen vorgestellt.

### **Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie**

Die Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative setzt sich zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilzulieferer durch eigen- und fremdinitiierte Projekte zu stärken. Der Auftraggeber ist das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie. Die Vorgehensweise, die den Automobilzulieferern angeboten wird, beinhaltet die folgenden Schritte:

- Regionale Arbeitskreise zur ersten Kooperationsanbahnung und zur Ermittlung der Kooperationsinteressen
- Vernetzung regionaler Arbeitskreise auf der Basis gemeinsamer Themen und Interessen
- Gezielte Anbahnung internationaler Kontakte
- Individuelle Betreuung von Kooperationsprojekten (offen oder vertraulich)
- Permanentes Angebot einer Informations-, Kommunikations- und Marketingplattform unter [www.baika.de](http://www.baika.de)

BAIKA

Neben den im Internet angebotenen Kompetenzprofilen und der Kooperationsbörse gibt es eine Reihe von Aktivitäten (z. B. Seminare, Symposien etc.), um Unternehmen bei ihren Kooperationsbemühungen zu unterstützen. Die Laufzeit des Projektes Baika endet Mitte 2002.

### **Industrie- und Handelskammern**

Die Industrie- und Handelskammern bieten im Internet eine Kooperationsbörse an, die in der Phase der Initiierung die Suche nach potenziellen Partnern unterstützt. Die Suche nach Unternehmen erfolgt aufgrund einer groben Einteilung des potenziellen Partners nach „Dienstleistung, Handel und Produktion“ sowie einer Beschränkung auf

IHK

einen bestimmten Raum. Zusätzlich kann ein Stichwort zur Eingrenzung angegeben werden. Unter <http://www.ihk.de/koop.htm> kann diese Dienstleistung im Internet kostenfrei genutzt werden.

## Büro für Unternehmenskommunikation

### **Büro für Unternehmenskooperation**

Das Büro für Unternehmenskooperation ist eine Kooperationsbörse der Europäischen Union. Kleinen und Mittelständischen Unternehmen wird dabei geholfen, den richtigen Kooperationspartner zu finden. Die zugrundeliegende Datenbank enthält neben den Unternehmen in Deutschland auch zahlreiche internationale Partner. Zu finden ist dieser Service unter <http://www.innoregio.net/europa/service/fp/eu/fp-eu-005.htm>

## Via-TeamUp

### **Via-TeamUp**

Via-TeamUp ist eine im Rahmen des Projektes Parko vom IAW erstellte Software, die das Projektmanagement unternehmensübergreifender Arbeitskreise unterstützt. Der Zugang erfolgt über das Internet und ist somit plattformunabhängig. Die Mitglieder der Arbeitskreise haben im System Via-TeamUp die Möglichkeit, Informationen auszutauschen, einen gemeinsamen Kalender zu pflegen, Protokolle abzulegen, Termine abzustimmen sowie eine gemeinsame Aufgabenliste zu führen. Darüber hinaus kann das System als Adressbuch genutzt werden, da zu jeder beteiligten Person eine Visitenkarte mit allen wichtigen Informationen eingesehen werden kann.

## BSCW

### **Basic Support für Cooperative Work (BSCW)**

BSCW (Basic Support für Cooperative Work) ist eine Software, die es ermöglicht elektronische Dokumente in einer Kooperation auszutauschen bzw. gemeinsam zu nutzen. Dazu wird ein gemeinsamer Arbeitsbereich eingerichtet, der von allen Beteiligten via Internet zu erreichen ist. Die erste Version der Software wurde im Oktober 1995 fertiggestellt. Die Software ist kostenfrei unter <http://www.bscw.gmd.de> zu beziehen.

Auf Grund der Vielzahl unterschiedlicher Informationsquellen können an dieser Stelle nicht alle in Betracht kommenden Angebote aufgeführt werden. Die beschriebenen Dienstleistungen stellen also lediglich eine kleine Auswahl dar.

## Danke

## **Danksagung**

Wir möchten uns bei allen Personen und Organisationen bedanken, die es uns ermöglicht haben, das Projekt Parko (Ganzheitliche und partizipative Gestaltung von Zuliefererkooperationen in der Automobilindustrie) zum Erfolg zu führen. Das Projekt wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Gemeinschaftsinitiative ADAPT – und des Landes NRW vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMB+F) unter dem Geschäftszeichen Gz.: No. 93 V 52 A – 0072) gefördert. Es wurde am 14.09.2000 beendet. Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise und Ergebnisse wird in einem Buch, das voraussichtlich Anfang 2001 veröffentlicht wird, zusammengefasst.