

**Kooperation**

*A. Analyse von Kooperationen*

*1. Standort- und Spektrumanalyse*

Kooperation bezeichnet eine Form der engen und harmonischen Interaktion zwischen gleichberechtigten Organisa-

tionseinheiten. Das harmonische Zusammenwirken unter den Kooperationsbeteiligten äußert sich letztlich in der Verfolgung gemeinsamer Zielvorstellungen. Als interagierende Kooperationspartner kommen Personen, Gruppen, Abteilungen, Geschäftsbereiche, → Unternehmungen, → Verbände sowie staatliche und supranationale Gebilde in Betracht.

Für die Wirtschaftspraxis stellen Kooperationen eine allgegenwärtige und häufig erfolgskritische Managementproblematik dar. Für die Wissenschaft bilden die vielfältigen Erscheinungsformen des Kooperationsphänomens ein zentrales Erkenntnisobjekt, das in Beschreibungs-, Erklärungs- und Gestaltungsmodellen untersucht wird. Neben der Betriebswirtschaftslehre setzen sich vor allem die → Spieltheorie, die Organisations- bzw. Institutionentheorie sowie die Soziologie und Sozialpsychologie mit dieser Interaktions- bzw. Organisationsform auseinander. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich vornehmlich mit drei Erscheinungsformen von Kooperation.

Erstens läßt sich jede *Unternehmung*, nicht nur die genossenschaftliche Kooperative, als Kooperation verstehen (→ Unternehmungsverfassung). Zu einer solchen Koalition kommt es dadurch, daß mehrere Interessengruppen („shareholder“ bzw. „stakeholder“) ihre unterschiedlichen Ressourcen einbringen und zur gemeinsamen Erwirtschaftung einer Wertschöpfung zusammenlegen.

Zweitens befaßt sich die Betriebswirtschaftslehre mit horizontalen bzw. vertikalen Kooperationen *zwischen* Unternehmungen. Zu den traditionellen Formen dieser faktischen oder vertraglich geregelten → Unternehmungszusammenschlüsse zählen Einkaufs- und Vertriebskooperationen, Kartelle, Bank- bzw. Industriekonsortien (Arbeitsgemeinschaften), Wirtschaftsverbände, Lizenzverträge sowie Verbund- und Gegengeschäfte. Neuere Erscheinungsformen umfassen u.a. Strategische Allianzen

zwischen Wettbewerbern, internationale Gemeinschaftsunternehmen (joint ventures), Lieferabrufsysteme, Franchising, Forschungsk Kooperationen und Gemeinschaftsentwicklung im Rahmen von Netzwerken sowie kooperativ betriebene unternehmensübergreifende Informationssysteme (z. B. Bestell- und Reservierungssysteme).

Drittens wird die Kooperation *in Unternehmungen* untersucht (→ Führung; → Managementprinzipien). In diese Sparte fallen beispielsweise die Gestaltung eines kooperativen Führungsstils (Partizipation, Teamarbeit, Management by Objectives, konsensorientierte → Unternehmungskultur usw.) sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung.

Kooperativ angelegte Interaktionen sind von anderen Interaktionsformen abzugrenzen. Die im → Wettbewerbsrecht vorgenommene Unterscheidung zwischen Kooperation im engeren Sinne und Kooperation im weiteren Sinne (Kartelle, Gemeinschaftsunternehmen usw.) verdeutlicht die Schwierigkeiten einer solchen Grenzziehung. Relativ leicht fällt die Abgrenzung zu den Varianten der *Konkurrenz* bzw. des *Konflikts*. Dort fehlt das Begriffsmerkmal „Übereinstimmung der Zielsetzung“ unter den beteiligten Parteien. Der Vorrat an Spielregeln für eine solche kompetitive Interaktion beschränkt sich auf einige wenige Regeln für einen fairen Wettbewerb. Bedeutend schwieriger gestaltet sich die Beantwortung der Frage, ob Erscheinungsformen einer *wohlwollenden Führerschaft*, von der Systemführerschaft bis hin zum patriarchalischen Führungsstil (→ Führung), noch als Kooperation gelten können oder ob solche Macht-Konzentrationen bei einer Partei bereits die Vorstellung von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit sprengen. Besonders unklar ist, ob neben den engen vertraglichen Verbindungen (→ Vertragsrecht) in Form von Gesellschaftsverträgen, Pacht- und Überlassungsverträgen, Gegengeschäften usw.

auch standardisierte Formen von Geschäftsbeziehungen wie etwa Kaufverträge bzw. Lizenzabkommen die begriffsbildenden Merkmale einer Kooperation erfüllen.

## II. Stellenwertanalyse

Für die Relevanz der Kooperation spricht zunächst die beachtenswerte empirische Verbreitung dieser Form des sozialen Zusammenwirkens. Auch die positive Färbung von Kooperation als dem „Miteinander“ im Unterschied zum „Gegeneinander“ steigert zweifellos die Bedeutsamkeit dieser Organisationsform. Diese beiden Relevanzaspekte sind aber nicht zwangsläufig bereits Indikatoren eines positiven *Eignungswertes* kooperativer Organisationsformen zur Erreichung vorgegebener Ziele. Zwar lassen sich im Rahmen einer Kooperation wesentliche Effektivitäts- und Effizienzvorteile gegenüber alternativen kompetitiven bzw. hierarchischen Organisationsformen erzielen. Kooperative Arbeitsbedingungen wirken mobilisierend auf die Fähigkeiten und das Engagement der Beteiligten, so daß die in Angriff genommenen Aufgaben origineller, zuverlässiger, zügiger, risikoärmer und kostengünstiger bewältigt werden können. Um den Eignungswert jedoch zutreffend einschätzen zu können, muß neben der zweifellos vorhandenen *Attraktivität* auch die *Komplexität* dieser Organisationsform beachtet werden. Komplexitätserhöhend und damit auch kostensteigernd wirken der beträchtliche Koordinationsbedarf, die Labilität dieser Interaktionsform sowie die hohen Anforderungen an die Interaktionskompetenz der Partner (Kommunikationsfähigkeit, Konflikttoleranz usw.). Welcher Stellenwert der Kooperation bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Kooperationsnutzen und -kosten in Relation zu den kompetitiv bzw. hierarchisch ausgestalteten Organisationsformen bezumessen ist, läßt sich somit keinesfalls generell, sondern immer nur im jeweiligen Anwendungskontext der verfolgten Ziele sowie der gegebenen Bedingungen klären.

## B. Gestaltung von Kooperationen

### I. Gestaltungsparameter

Letztlich kann jede einzelne Vereinbarung in einem individuellen Kooperationsabkommen, beispielsweise alle Regelungen über Bezugsbindung, Wettbewerbsverbote, Gebühren, Nutzen von Warenzeichen, Ausstattung von Verkaufsräumen, Beratung, Finanzierungsbeihilfen usw. innerhalb eines Franchisingvertrags, als (Kontrahierungs-)Parameter betrachtet werden. Inhaltlich werden durch diese Parameter die Sektoren der Kooperation festgelegt, etwa ob es sich um eine Forschungs-, eine Einkaufs- bzw. eine Vertriebskooperation handelt. In formaler Hinsicht bestimmen die Gestaltungsparameter, wie intensiv zusammengearbeitet wird (beispielsweise mit oder ohne Kapitalverflechtung), wie extensiv die Kooperation angelegt ist (z. B. kurzfristig oder langfristig, national oder global) und wie spezifisch die ausgetauschten Leistungen sowie die getroffenen Vereinbarungen auf die jeweiligen Partner zugeschnitten sind (normierte oder customerisierte Produkte, standardisierte oder individualisierte Führungsstile).

Eine fokussierte Gestaltung von Kooperationen konzentriert sich auf einige wenige Kernparameter, Basisdimensionen oder Schlüsselmerkmale dieser Interaktionsform. Die klassische Führungsstilanalyse geht beispielsweise in diesem Sinne eindimensional vor. Sie systematisiert die Führungsstile (patriarchalisch, partizipativ, demokratisch usw.) ausschließlich nach dem Machtgefalle (→ Macht), d. h. nach der Symmetrie bzw. Asymmetrie der Machtverteilung zwischen den Interaktionspartnern. Ein erweiterter Ansatz operiert mit *drei* Bestimmungs- bzw. Gestaltungsgrößen:

Mit dem Gestaltungsparameter „*Interdependenzgrad*“ wird die Enge der Arbeits- bzw. Geschäftsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern festgelegt. Der Kehrwert der Interdependenz erfaßt die relative Autarkie, die den Partnern trotz ihres Kooperationsverhältnisses

verbleibt. Hier unterscheidet man gemeinhin zwischen wechselseitigen Austauschbeziehungen (reziproke Interdependenz) und der gemeinsamen Inanspruchnahme von zusammengelegten Ressourcen zur Erledigung von Gemeinschaftsaufgaben („gepoolte“ Interdependenz). Der Interdependenzgrad von einseitigen Lieferbeziehungen (sequentielle Interdependenz) liegt nach herrschender Meinung bereits unter dem kooperativen Interdependenzniveau.

Über den Gestaltungsparameter „*Symmetriegrad*“ wird das Macht-, Einfluß- bzw. Autonomiegefälle zwischen den Partnern determiniert. Im Falle einer gleichberechtigten und damit symmetrischen Kooperation teilen sich die Partner die Einflußrechte paritätisch. In aller Regel wird dann eine Optimierung des gemeinsamen Gesamtnutzens (sog. Pareto-Optimalität) angestrebt. Alle Beteiligten behalten ein gleiches Maß an wirtschaftlicher bzw. rechtlicher Selbstständigkeit. Im Falle der hierarchischen, asymmetrischen Zusammenarbeit dominiert der Einfluß und damit auch das Interesse des sog. Führers die Machtpotentiale der übrigen Beteiligten (Folger).

Der Gestaltungsparameter „*Integrationsgrad*“ bestimmt das adäquate Maß an Übereinstimmung zwischen den Interessen, Denk- und Arbeitsweisen, Umgangsformen, partnerspezifischen Einstellungen und anderen kooperationsrelevanten Partnermerkmalen. Einen Schwerpunkt der Integrationsarbeit bildet die Installation integrationsfördernder Infrastrukturen. Hierzu zählen zum einen logistische Infrastrukturen, mit deren Hilfe der Waren-, Informations- und Geldfluß zwischen den Beteiligten bewerkstelligt werden kann. Zum anderen bedarf es aber auch dispositiver Infrastrukturen, etwa einer Schaffung von Schnittstellen zwischen korrespondierenden bzw. strukturgleichen → Unternehmungskulturen und -grundsätzen, Organisationsformen, Planungs- und Controllingssystemen.

Eine *Optimierung* der drei Parameter läuft nur in den seltensten Fällen auf eine Maximierung des Interdependenz-, Symmetrie- bzw. Integrationsgrades hinaus. Das Ergebnis einer Zusammenarbeit fällt nämlich oft besser aus, wenn zwischen den Partnern keine vollkommen harmonische Integration, sondern ein produktiv nutzbares Konfliktpotential besteht. Außerdem gilt es zu beachten, daß die drei Parameter nicht isoliert, sondern kombiniert optimiert werden sollten. So entscheidet über das erforderliche Maß an Integration nicht zuletzt der angestrebte Grad von Interdependenz. Analog muß eine Kongruenz zwischen der Gestaltung der Beteiligungsverhältnisse (Symmetriegrad) und der Betroffenheitsverhältnisse (Interdependenzgrad) herbeigeführt werden.

## II. Partnerkonstellationen

Die Gestaltung von Kooperationen erstreckt sich des Weiteren auf die *Suche, Auswahl, Bindung* und gegebenenfalls auch *Förderung* geeigneter Partner. Zur Kooperationsanbahnung kommen Gestaltungsinstrumente aus dem Marketingsektor (→ Marketing-Mix) zum Einsatz. Kommunikationsinstrumente (Publizität, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung usw.) sollen für die Transparenz von Angebot und Nachfrage nach Kooperationsbeziehungen sorgen. Sie basieren auf mehr oder weniger standardisierten Systemen der Partnerbeurteilung, wie beispielsweise Lieferantenbeurteilung oder Bonitätsprüfung. In den Beschaffungskanal für Kooperationspartner sind oft Vermittler eingeschaltet, die Kooperationsbörsen unterhalten, als Messveranstalter tätig sind oder kooperationspezifische Beratungsleistungen anbieten.

Zur Bewältigung einer Aufgabe wird in aller Regel mehr als ein Partner benötigt. Das erforderliche Know how für eine F&E-Kooperation bzw. die Finanzmittel für eine Markterschließung stammen beispielsweise meist aus mehreren Quellen. Darüber hinaus kann ein Kooperationsvorhaben oft nur dann gelin-

gen, wenn komplementäre *assistierende* Partner einbezogen werden. Sie steuern als Spediteure, Anbieter von Kommunikationsdiensten (Telekommunikationsnetze u.ä.), Finanzdienstleister, juristische und wirtschaftliche Berater sowie neutrale Drittparteien (Schlichter, Einigungsstellen usw.) die unverzichtbaren materiellen und immateriellen Infrastrukturen für eine Kooperation bei.

Partnerseitiges Kooperationsmanagement ist also meist multilateral angelegt. Der Erfolg eines derart *multiplen* Kooperationsmanagements stellt sich allerdings nicht bereits dann ein, wenn man alle bilateralen Partnerkonstellationen im Griff hat. Zusätzlich muß die Verträglichkeit von unterschiedlichen Kooperationen untereinander gewährleistet sein. Als methodisches Fundament für ein Management der Partnerschaftskonstellationen bieten sich u. a. → Portfolio-Methoden an. Portfolien von Kooperationsbeziehungen unterstützen die Identifikation von neuartigen Kooperationsformen, in die noch in Gestalt von Lernprozessen investiert werden muß bzw. von routinisiert beherrschten Kooperationsbeziehungen, aus denen Erfahrungen auf andere Kooperationsformen übertragen werden können.

### III. Gestaltungsprozeß

Die Gestaltung von Kooperationen vollzieht sich nicht nach einem weitestgehend vorstrukturierten Prozeß-Schema. Charakteristisch ist vielmehr ein *evolutionärer* Prozeß, auf den neben einigen rationalen Gestaltungsimpulsen auch zahlreiche nicht beeinflussbare Faktoren einwirken. Grenzen der Gestaltbarkeit resultieren nicht zuletzt aus der *Labilität* dieser Interaktionsform. Zum einen ist hierfür das opportunistische Umschwenken der Beteiligten von einer kooperativen Verhaltensweise auf eine kompetitive Verhaltensweise verantwortlich, ein Verhaltensmuster, welches meist anhand des sog. → Gefangenen-Dilemmas untersucht wird. Zum anderen ist zu beachten, daß sich die einzelnen Interaktionsformen nicht beliebig leicht umwandeln

lassen. Hier gilt es, bestimmte Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen kompetitiven, hierarchischen und kooperativen Interaktionsmustern zu beachten. So hängt sowohl der Grad als auch die Art der Kooperation zwischen Partnern davon ab, welche Interaktionsformen diese Partner früher untereinander und mit anderen praktiziert haben. Eine Umstellung von Wettbewerb auf Zusammenarbeit fällt beispielsweise dann schwer, wenn aufgrund der bisher gemachten Erfahrungen die erforderliche Vertrauensbasis fehlt. Analoge Überlegungen sind beim Wechsel von einem autoritären auf einen kooperativen Führungsstil anzustellen (→ Führung).

Im Gestaltungsprozeß soll Zug um Zug die *Stimmigkeit* zwischen den Gestaltungsparametern Interdependenz-, Symmetrie- und Integrationsgrad verbessert werden. Zu diesem Zweck wird probe-weise die Intensität, Extensität und Spezifität der Kooperationsbeziehung nach oben bzw. unten variiert. Auf diesem Wege läßt sich die Stabilität dieser von Hause aus labilen Organisationsform erhöhen.

→ Führung

→ Unternehmungszusammenschlüsse

Lit.: Axelrod, R.: The Evolution of Cooperation, New York 1984; Endreß, R.: Strategie und Taktik der Kooperation, 2. Aufl., Berlin 1991; Grunwald, W.; Lilge, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern/Stuttgart 1981; Schubert, W.; Küting, K.: Unternehmungszusammenschlüsse, München 1981; Tröndle, D.: Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Bergisch-Gladbach 1987; Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation in sozialen Systemen, Stuttgart 1990

Univ.-Prof. Dr. Michael Reiß, Stuttgart