

Disch, Wolfgang K. A.

Article — Digitized Version

Die Kooperation bedarf der Grundlagenforschung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Disch, Wolfgang K. A. (1966) : Die Kooperation bedarf der Grundlagenforschung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 7, pp. 389-391

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133616>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die Kooperation bedarf der Grundlagenforschung

Wolfgang K. A. Disch, Hamburg

Der Gedanke der Kooperation ist nicht neu. Die Geburtsstunde der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit liegt bereits im vorigen Jahrhundert. Als Schulze-Delitzsch im Jahre 1888 die ersten Einkaufsgenossenschaften für wettbewerbsschwache Lebensmitteleinzelhändler gründete, um einer stark expandierenden Konsumgenossenschaft entgegenzutreten, nahm die Kooperation in unserer neueren Wirtschaftsgeschichte erstmals sichtbar feste Formen an. Heute vergeht kaum ein Vortrag, kaum eine Tagung, ohne daß das Wort Kooperation in den schillerndsten Farben und Tönen zumindest Erwähnung findet. Schlägt man den Wirtschaftsteil einer Tageszeitung auf, findet sich wenigstens eine Kurzmeldung, die von einem Abkommen zweier Unternehmen berichtet, die künftig auf dem Gebiet der Forschung, der Produktion, des Absatzes, des Einkaufs usw. zusammenarbeiten wollen. Wirft man den Blick in den Anzeigenteil unserer Presse, leuchtet einem in großen Lettern das Wort Kooperation entgegen. Ein Beispiel mag hier für viele stehen: „Großes inländisches Unternehmen mit mehreren Produktionsbetrieben der Ernährungsindustrie und mehrstufiger Absatzorganisation bietet Firmen mit modernen, entwicklungsfähigen Markenartikeln Kooperation in Produktion und Vertrieb.“ Nimmt man eine Zeitschrift zur Hand, sei es eine Fachzeitschrift für Werbung oder Marktforschung, sei es das Organ eines Verbandes oder einer Industrie- und Handelskammer, immer wieder stößt man auf Beiträge über Probleme, Möglichkeiten, Grenzen und Organisationsformen der Kooperation.

Von dem Wort „Kooperation“ scheint eine magische Wirkung auszugehen. Man trifft es an im Bereich des Handels (z. B. Genossenschaften und Freiwillige Ketten), in der Industrie (z. B. in Form des Absatzverbundes), im Handwerk, in der Landwirtschaft und in der Fischerei. Droht der Terminus Kooperation zum Schlagwort zu werden? Setzen wir uns bereits der Gefahr aus, in der Kooperation ein Allheilmittel zu sehen, das uns aus mancher schwierigen Wettbewerbssituation herausführen soll? Was meint Bundeswirtschaftsminister Schmücker, wenn er vor einiger Zeit in München forderte: „Wenn der Wettbewerb nur erhalten werden kann mit Mitteln der Kooperation, dann bitte her mit der Kooperation“? Zweifellos will unser Wirtschaftsminister damit nicht sagen, daß nur die Kooperation Mittel zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist. Es gibt nämlich Alternativen; das sollte sich jeder Unternehmer klar vor Augen halten, wenn er sich mit dem Gedan-

ken der Kooperation beschäftigt. Und bevor ein Unternehmen eine Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen eingeht, sollte es genau prüfen, ob es selbst und auch der potentielle Partner sich für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit eignen, oder ob besser andere Wege beschritten werden. Wer sich der Kooperation bedienen will, sollte vorher genau prüfen, welche Voraussetzungen hierfür zu erfüllen sind, welche Aufgaben der einzelne Kooperationspartner zu übernehmen hat, wer welche Pflichten übernimmt und wer welche Rechte ausüben kann. Kooperation verlangt wie jede andere unternehmerische Entscheidung nach reiflicher Überlegung und Planung. Wer eine Kooperation anstrebt, sollte sich aber vor allem die bisherigen Erfahrungen zunutze machen.

WOZU GRUNDLAGENFORSCHUNG?

Hier nun liegt manches im argen. Wohin soll sich ein kooperationswilliger Unternehmer wenden, um sich über die bisher gesammelten positiven und negativen Erfahrungen mit der Kooperation zu informieren? Wo gibt es in der Bundesrepublik eine Stelle, die eine Dokumentation des Schrifttums über Kooperation betreibt und die eine Sammlung der in der Praxis eingegangenen und auch wieder gelösten Kooperationsabkommen vornimmt? Es ist an der Zeit, daß die Kooperation aus dem Experimentierstadium heraustritt und eine systematische Erforschung dieses Phänomens begonnen wird. Die Kooperation bedarf einer fundierten und der Wirtschaftspraxis leicht zugänglichen Grundlagenforschung.

Die Ergebnisse einer solchen Grundlagenforschung können eine vielfältige Verwendungsmöglichkeit erfahren. Vor allem geht es darum, schon einmal gemachte Erfahrungen zu nutzen. Ein neu die Kooperation anstrebender Unternehmer kann aus den gemachten Fehlern anderer lernen und braucht somit nicht die gleichen Fehlschläge hinzunehmen. Das gleiche gilt für die positiven Effekte einer schon praktizierten Kooperation. Solche Beispiele könnten weit besser als Anregung zur Kooperation dienen, als alle sonstigen Aufforderungen durch Vorträge und Veröffentlichungen. Denn diese positiven Beispiele zeigen, in welchen spezifischen Bereichen, unter welchen Bedingungen, bei welchen Absprachen, unter welcher Organisationsform usw. eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit fruchtbringend sein kann. Ferner geben diese Beispiele darüber Aufschluß, worin sich meßbar der Erfolg einer Kooperation niederschlägt. Das alles

sind doch Fragen, die sich ein jeder vorlegt, der neu dem Kooperationsgedanken gegenübertritt. Es gilt ferner, davon Kenntnis zu erhalten, welche kooperationsfördernden Maßnahmen staatlicher Stellen, der Verbände und sonstiger Institutionen bestehen und als Starthilfe in Anspruch genommen werden können.

AUFGABEN EINER GRUNDLAGENFORSCHUNG

Die Grundlagenforschung zur Kooperation sollte sich daher in erster Linie folgender Aufgaben annehmen:

Auswertung der Literatur

In der umfangreichen Literatur zur Kooperation allgemein oder auch zu Einzelfragen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit haben sich bereits Erfahrungen niedergeschlagen, die sich die Wirtschaftspraxis zunutze machen könnte. Aufgabe der Grundlagenforschung wäre es somit, das zum Teil sehr verstreute Schrifttum aufzuspüren, zu katalogisieren und für den literatursuchenden Leser aufzubereiten. Es wäre eine Dokumentationszentrale zu schaffen, die sämtliche Literatur in dieser Weise betreut, auswertet und Interessenten zur Verfügung stellt.

Hier bieten sich u. a. die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute an, die ohnehin über einen großen Literaturbestand, vor allem periodisches Schrifttum in Form von Zeitschriften, verfügen. Dem Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archiv z. B. gehen rund 3500 Zeitschriften kontinuierlich zu. Eine zur Probe aufgenommene Dokumentation hat ergeben, daß das Schrifttum zu Fragen der Kooperation äußerst ergiebig ist. Zum einen wurde Schrifttum zum Problem der Kooperation, über die Möglichkeiten und Grenzen, über die verschiedenen Organisationsformen usw. erschlossen; zum anderen konnten zahlreiche Hinweise über geschlossene Kooperationsverträge sowie mit der Kooperation gemachte Erfahrungen erarbeitet werden.

Analyse einzelner Beispiele

Als zweiter Schritt ist die Errichtung einer Stelle wünschenswert, die sich der Aufgabe unterzieht, alle bekanntgewordenen Kooperationsabkommen zu registrieren. Darauf aufbauend sollte eine eingehende Analyse einzelner Kooperationsfälle vorgenommen werden, um auf diese Weise eine detaillierte Einsicht in den praktischen Ablauf einer Kooperation von der Vorbereitung, über die Planung bis zur Realisierung und einer evtl. späteren Auflösung zu gewinnen. Solche Analysen anhand des empirischen Materials fördern Daten zutage, die über die besonderen Vorteile sowie Schwierigkeiten einer Kooperation unter bestimmten Voraussetzungen eine Aussage machen und damit einen Maßstab bilden, an dem ein Unternehmen, das sich neu der Kooperation zuwendet, seine Entscheidungen messen kann. Eine solche Institution zur Analyse von Kooperationsgebilden trägt damit bereits auch den Ansatz in sich, als Auskunfts- und Beratungsstelle der Wirtschaft zur Verfügung zu stehen. Denn hier werden Erfahrungen gesammelt; und diese sollten weitergegeben werden.

In dieser Richtung sind bereits die ersten Schritte unternommen worden. Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) hat bereits 1964 eine erste Studie mit praktischen Beispielen zwischenbetrieblicher Kooperation vorgelegt. Ebenfalls hat sich die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) dieser Aufgabe angenommen. In derselben Weise haben einige Fachverbände des Handels und der Industrie eine Aktivität begonnen, die weiter ausgebaut werden sollte. Gerade die Fachverbände eignen sich, aus ihrem Bereich aussagefähiges Material zusammenzutragen. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) ist schon seit langem mit dem Problem der Kooperation befaßt. Es sind besonders die Arbeiten von Arno Sölter, dem Leiter der Abteilung Wettbewerbsordnung im BDI. Aber auch auf Ministeriumsebene beschäftigt man sich mit dieser Frage. Das Bundeswirtschaftsministerium hat einen Katalog von Mittelstandsproblemen aufgestellt, die noch weithin als unerforscht gelten. Unter den 22 verschiedenen Komplexen findet sich auch das Gebiet der Kooperation. Bekannt ist ferner, daß sich das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen schon seit längerem intensiv den Problemen der Kooperation widmet. Bei der Behörde für Wirtschaft und Verkehr in Hamburg wurde ein eigenes Referat für Fragen der Kooperation eingerichtet. Es bleibt zu wünschen, daß gerade auf diesen Ebenen weitere richtungweisende Schritte in bezug auf eine Grundlagenforschung unternommen werden.

KATALOGE ALS HILFSMITTEL

Was die Praxis — gerade die kleineren und mittleren Unternehmen, denen die Kooperation zgedacht ist — aber besonders braucht, sind Anleitungen, wie man eine Kooperation für das eigene Unternehmen verwirklichen kann. Basierend auf den Ergebnissen einer Auswertung des Schrifttums und einer Analyse praktischer Kooperationsfälle sollte daher eine Grundlagenforschung einmünden in die Erstellung gewisser Kataloge und Leitfäden. Drei Kataloge scheinen in diesem Zusammenhang vordringlich:

Katalog der Kooperationsformen

Hier wären die verschiedenen Organisationsformen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit aufzuzählen und zu erläutern. Eingehend sollte dabei erarbeitet werden, welche einzelnen Stufen (z. B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Ausübung einzelner betrieblicher Funktionen, Gründung einer gemeinsamen Einrichtung) eine Kooperation durchlaufen kann und welches Ausmaß sie dabei erreicht, d. h. in welcher Intensität sie zur Verwirklichung gelangt.

Katalog der zu erfüllenden Voraussetzungen

Dieser Katalog sollte in Form einer Prüfliste erstellt werden, die alle Merkmale enthält, die vor dem Eingehen eines Kooperationsabkommens von den Unternehmen zu untersuchen sind. Hierzu gehören Größe

der Unternehmen, Sortiment, Standort, Personal, Kapital, Unternehmenspolitik, absatzwirtschaftliche Aktivität u. a. m.

Katalog der Gefahren

Besonders wichtig erscheint es, die Schwierigkeiten und Gefahren, die in einer Kooperation liegen, den Unternehmen deutlich vor Augen zu führen. Ein solcher Katalog soll verhindern helfen, daß Unternehmen, die sich allzu leicht mit großen Hoffnungen einer Kooperation zuwenden, schon bald mit Enttäuschung ihre eingegangene Verbindung wieder lösen. Zum anderen aber sollte auch aufgezeigt werden, wie bestehende Schwierigkeiten und Hindernisse umgangen werden können, so daß es zu funktionierenden Kooperationsgebilden kommen kann.

LEITFADEN FÜR DIE PRAKTISCHE DURCHFÜHRUNG

Neben den Katalogen, die der Prüfung der Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens dienen, bedarf es der Erstellung von Leitfäden, die den Unternehmen als Informationsquelle und beratendes Hilfsmittel für die praktische Durchführung einer Kooperation an die Hand gegeben werden können.

Leitfaden für die Aufstellung eines Kooperationsplanes

Wer eine Kooperation eingehen will, sollte diese vor Abschluß eines Vertrages sorgfältig in allen Einzelheiten planen. Die Planung bewahrt davor, daß aus der Situation heraus ohne Berücksichtigung der Gesamtzusammenhänge voreilige Schritte unternommen werden, deren Folgen nicht abgesehen werden können. Der Leitfaden sollte daher zeigen, wie ein solcher Kooperationsplan beschaffen sein muß, besonders welche Punkte in die Planung einzubeziehen sind. Dabei geht es vor allem um die Wahl der Partner, die Festlegung der Funktionen, die gemeinsam ausgeübt werden sollen, die Entscheidung über die Art und Weise der Zusammenarbeit, die Stufenfolge im Aufbau und die genaue Fixierung des Kooperationszieles. Der Leitfaden muß darauf Antwort geben, wie eine diesbezügliche Planung bestmöglich aufgezo-gen werden kann.

Leitfaden für den Abschluß eines Kooperationsvertrages

Eine Kooperation wird nur in den seltensten Fällen Früchte tragen, wenn der Wille zur Zusammenarbeit und die Wege, die dabei beschritten werden sollen, nicht in eine juristische Form einfließen. Die Kooperationspartner sollten ihre gegenseitigen Rechte und Pflichten in einem Kooperationsvertrag niederlegen. Die „Kooperationsfibel“ (siehe nachstehendes Literaturverzeichnis) gibt bereits Auskunft auf die Frage, welche Vorschriften des Kartellgesetzes zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus bedarf es einer Aufklärung, welche juristische Form ein Kooperationsgebilde annehmen kann und soll und welche vertraglichen Vereinbarungen dabei zu treffen sind. Zweifellos kann hier ein juristischer Berater gute Dienste leisten; er sollte — wenn möglich — immer herangezogen werden. Der Leitfaden für den Abschluß eines Kooperationsvertrages wird daher besonders den Unternehmen helfen, die sich nicht auf den Rat eines Juristen stützen können. Ferner dient er aber auch dem Berater als willkommene Informationsquelle; denn auch für manche Berater bedeutet die Kooperation Neuland.

GRUNDLAGENFORSCHUNG: EINE DRINGENDE AUFGABE

Es ist eine nicht mehr zu leugnende Tendenz, daß in unserer Wirtschaft die Unternehmen dichter aneinander rücken (vgl. hierzu „Der selbständige Unternehmer in der heutigen Zeit“. In: WIRTSCHAFTSDIENST, 1966, Heft 4, S. 183-201). Die Kooperation nimmt hierbei einen bedeutsamen Platz ein. Sie kann ihrer Aufgabe aber nur gerecht werden, wenn sie optimal, d. h. unter Ausnutzung ihrer positiven Aspekte und unter Umgehung ihrer Gefahren, betrieben wird. Dies aber wiederum ist nur möglich, wenn sich die kooperationswilligen und -fähigen Unternehmen bei ihren Entscheidungen und Maßnahmen auf die Ergebnisse einer Grundlagenforschung in der vorstehend skizzierten Weise stützen können. Die Grundlagenforschung im Bereich der Kooperation wird zu einer vordringlichen Aufgabe, soll die Kooperation zum erhofften Erfolg führen.

BIBLIOGRAPHIE DER WIRTSCHAFTSPRESSE

Herausgeber: Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv

Quellennachweis mit Legende zu Aufsätzen aus ausländischen Fachzeitschriften für 17 Sachgebiete (monatlich rd. 400 Titel)

Jahresbezugspreis DM 120,—

VERLAG WELTARCHIV GMBH · 2 HAMBURG 20 · EPPENDORFER LANDSTRASSE 106