

Lange, Kersten

**Working Paper**

## Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen: Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 123

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Lange, Kersten (2012) : Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen: Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 123, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55782>

**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.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Leitfaden für den Aufbau und das**  
**Management stabiler Unternehmenskooperationen**  
**- Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie**

von Kersten Lange  
Nr. 123 ■ Februar 2012

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Nicht alle Kooperationsprojekte von Unternehmen sind erfolgreich. Manche werden vorzeitig beendet und andere werden grundlegend umstrukturiert, sobald Konstruktions- oder Managementfehler identifiziert werden. Häufig ist es einfach so, dass die Kooperationsziele völlig verfehlt oder graduell nicht erreicht werden. Dieser empirische Befund lässt das Augenmerk auf das Kooperationsmanagement richten, sowohl in seiner strategischen als auch in seiner operativen Dimension. In diesem umfassenden Sinne sind die Erfolgsfaktoren im Kooperationsmanagement verankert. Eine der grundlegenden Voraussetzungen für den Kooperationserfolg besteht darin, einen Ausgleich zwischen der Stabilität der Zusammenarbeit und der notwendigen Flexibilität sicherzustellen. Letztere soll dabei der Umweltunsicherheit Rechnung tragen.

Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier von Kersten Lange, das auf seiner Dissertation, einer empirischen Analyse von Kooperationen in der Automobilindustrie, beruht, wird die Stabilität der Kooperation selbst als Erfolgsfaktor definiert. Es werden zuerst die Determinanten der Stabilität erforscht und auf dieser Grundlage werden Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement abgeleitet. Differenziert wird zwischen der Schaffung von stabilisierenden Elementen in der Governance der Kooperation und stabilisierenden Maßnahmen im operativen Kooperationsmanagement. Die so gefundenen Faktoren lassen sich zu einer Checkliste konfigurieren, die eine wertvolle Unterstützung für ein stabilitätsorientiertes Management von Kooperationen darstellt.

Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis.....	II
1 Einleitung.....	1
2 Grundlage und Struktur der Handlungsempfehlungen .....	2
3 Aufbau stabiler Kooperationsstrukturen .....	4
3.1 Unternehmensinterne Vorbereitung .....	4
3.2 Institutionalisierung des Kooperationsmanagements.....	10
4 Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen.....	14
4.1 Informelle Institutionen .....	14
4.2 Formelle Institutionen.....	16
5 Zusammenfassung .....	18
Literaturverzeichnis .....	19

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Struktur der Handlungsempfehlungen.....	4
Abb. 2: Abfrage der Partnereignung .....	7
Abb. 3: Optionen des Kooperationsmanagements .....	10
Abb. 4: Kooperationsübergreifendes Wissensmanagement.....	17

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Checkliste für die unternehmensinterne Vorbereitung .....	9
Tab. 2: Checkliste zur Institutionalisierung .....	14
Tab. 3: Checkliste zur operativen Kooperationsführung.....	18

## 1 Einleitung

Kooperationen sind als flexible Organisationsformen durch die Beteiligung unterschiedlicher Partner und die Veränderung von Kooperationsbereichen, Governanceelementen und -strukturen oft weniger stabil als hierarchische Organisationen.<sup>1</sup> Viele Studien zeigen empirische Evidenz dafür, dass die häufig zu beobachtenden Kooperationen<sup>2</sup> zur Instabilität neigen, abgebrochen werden oder aufgrund eingeschränkter Funktionsfähigkeit ihre Ziele nicht vollständig erreichen.<sup>3</sup> Auf der einen Seite zeigt sich also, dass Unternehmen häufig Kooperationen als flexible Organisationsform wählen. Auf der anderen Seite ist es gleichzeitig herausfordernd, eine optimale Mischung aus der erforderlichen Flexibilität und einer stabilen Implementierung und Durchführung einer Kooperation zu erreichen.<sup>4</sup>

Diese Anforderung ist nicht grundsätzlich widersprüchlich: Unternehmen wählen die flexible Organisationsform der Kooperation, um sich ändernden Rahmenbedingungen in der Umwelt Rechnung zu tragen. Gleichzeitig erzeugen Verhaltensunsicherheiten der Partner in der Kooperation einen Bedarf an Stabilisierung der Binnenbeziehung.<sup>5</sup> Dieser Trade-off muss im Laufe der Kooperation kontinuierlich neu bewertet werden: Steigt die Instabilität der Kooperation,<sup>6</sup> vergrößert sich für sie das Risiko zu scheitern, eine erfolgreiche Fortführung wird weniger wahrscheinlich.<sup>7</sup> Das Management dieses inhärenten Trade-offs<sup>8</sup> zwischen der Stabilität und der Flexibilität einer Kooperation ist also eine wesentliche Erfolgsbedingung für die Zusammenarbeit von Unternehmen.<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund ist es daher wünschenswert, Handlungsempfehlungen für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen zu formulieren, was das Ziel dieser Arbeit darstellt. Konkret stellen sich die beiden Fragen:

---

<sup>1</sup> Vgl. YAN (1998), S. 774.

<sup>2</sup> Für eine Analyse und Systematisierung von Kooperationsstudien zur Automobilindustrie vgl. LANGE (2010).

<sup>3</sup> Vgl. z.B. KOGUT (1989), S. 183 und YAN (1998), S. 774.

<sup>4</sup> Vgl. YAN (1998), S. 773.

<sup>5</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 330.

<sup>6</sup> Im Gegensatz zur Flexibilität, die gemeinsam von den Partnern geplante Änderungen an der Kooperation beschreibt, bezieht sich Instabilität auf aus Sicht mindestens eines Partners, vorzeitige oder verfrühte Änderungen oder die Auflösung der Kooperation, vgl. LANGE (2012).

<sup>7</sup> Vgl. PAMPEL (1993), S. 83.

<sup>8</sup> Vgl. zu diesem inhärenten Trade-off aus Stabilität und Flexibilität ausführlich Abschnitt THEURL (2010).

<sup>9</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 326.

1. Wie können zu Beginn einer Kooperation stabilisierende Strukturen aufgebaut werden?
2. Durch welche konkreten Maßnahmen können bestehende Kooperationsstrukturen bei Bedarf stabilisiert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde der folgende Aufbau gewählt: Zunächst werden in Kapitel 2 die Grundlagen der Handlungsempfehlungen erläutert und kurz die Struktur skizziert. In Kapitel 3 werden dann konkrete Handlungsempfehlungen zum Aufbau stabiler Kooperationen diskutiert. In Kapitel 4 werden dann Empfehlungen für die Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen gegeben, bevor in Kapitel 5 die wesentlichen Erkenntnisse kurz zusammengefasst werden.<sup>10</sup>

## 2 Grundlage und Struktur der Handlungsempfehlungen

Die in dieser Arbeit formulierten Handlungsempfehlungen basieren auf einer schriftlichen Befragung von 104 Unternehmen der deutschen Automobilindustrie, darunter Zulieferunternehmen und Automobilhersteller, und auf fünf Interviews mit Branchenexperten aus der deutschen Automobilindustrie.<sup>11</sup> Die Ergebnisse der Befragung<sup>12</sup> wurden dazu einer multivariaten Analyse unterzogen, um relevante Einflussfaktoren auf die Kooperationsstabilität abzuleiten.<sup>13</sup> Diese Einflüsse wurden dann zur Herleitung von Handlungsempfehlungen für das Management stabiler Kooperationen mit den Branchenexperten diskutiert. Die abgeleiteten Empfehlungen stammen damit aus dem Umfeld der Automobilindustrie und sind insbesondere hier gültig. Die grundsätzlichen Überlegungen zur Stabilität und Stabilisierung lassen aber auch an vielen Stellen eine Verallgemeinerung auf andere Branchen zu.

Die Stabilität wurde dabei definiert als „Kooperationsbeziehung ohne gravierende und ungeplante Änderungen, welche aus Sicht mindestens eines Partners ungeplant und frühzeitig vorkommen“.<sup>14</sup> Konkret wurden die vier in der Literatur am häufigsten diskutierten möglichen Anpassungen und Änderungen an Kooperationsbeziehungen berücksichtigt: Der „Aus-

---

<sup>10</sup> Dieses Arbeitspapier orientiert sich an den Handlungsempfehlungen der Dissertation bei LANGE (2012).

<sup>11</sup> Vgl. Die ausführlichen Ergebnisse finden sich bei LANGE (2012).

<sup>12</sup> Vgl. LANGE (2011b) für eine ausführliche Darstellung empirischer Ergebnisse dieser schriftlichen Befragung.

<sup>13</sup> Vgl. LANGE (2012) für die multivariate Analyse und LANGE (2010) zur grundsätzlichen Diskussion von Einflussfaktoren auf die Kooperationsstabilität.

<sup>14</sup> Vgl. LANGE (2012), S. 49 und S. 142 aufbauend auf INKPEN, BEAMISH (1997), S. 182.

tausch von Führungskräften“<sup>15</sup>, „Anpassungen von Kontrollstrukturen“<sup>16</sup>, „Änderungen am Kooperationsvertrag“<sup>17</sup> und, sofern es die Institutionalisierung der Kooperation erlaubt, die „Änderungen an den Besitzanteilen“<sup>18</sup>.

Finden derartige ungeplante und vorzeitige Änderungen im Kooperationsverlauf statt, kann dies die Stabilität beeinflussen und Instabilität erzeugen. Eine instabiler Kooperationsverlauf kann die Funktionsfähigkeit der Kooperation einschränken und damit die Erreichung der primären Ziele und letztendlich den Kooperationserfolg gefährden. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Stabilität und Erfolg der Kooperation wie folgt: Stabile Kooperationen, d.h. Kooperationen ohne gravierende ungeplante Änderungen, können erfolgreich oder nicht erfolgreich ablaufen<sup>19</sup> je nachdem, ob die Kooperationsziele erreicht werden oder nicht.<sup>20</sup> Auch bei Instabilität, d.h. bei aus Sicht mindestens eines Partners frühzeitiger und ungeplanter Änderungen an der Kooperation, kann eine Zusammenarbeit erfolgreich ausfallen. Die Instabilität schränkt dann die Funktionsfähigkeit der Kooperation ein, die Ziele können aber dennoch erreicht werden, es kann sich ggf. ein unterschiedlicher Zielerreichungsgrad ergeben.<sup>21</sup> Finden diese ungeplanten und einseitigen Anpassungen und Änderungen an der Kooperation zu häufig und zu gravierend statt, können sie jedoch auch den Erfolg gefährden wenn sie die Funktionsfähigkeit der Kooperation deutlich einschränken oder gänzlich verhindern.<sup>22</sup>

Für die erfolgreiche Erreichung der Kooperationsziele ist eine stabile Kooperation damit also eine wichtige Voraussetzung.<sup>23</sup> Die Formulierung von konkreten Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis hat damit eine besondere Bedeutung.

Abb. 1 zeigt die Struktur der Handlungsempfehlungen. Die Handlungsempfehlungen werden zunächst unterteilt in den Aufbau stabiler Kooperationsstrukturen und die Erhaltung und Optimierung bestehender Strukturen und Prozesse. Die Struktur ist damit an das managementorientierte Kooperationsprozessmodell nach Theurl angelehnt:<sup>24</sup> Im Bereich des

---

<sup>15</sup> Vgl. KILLING (1983), S. 22.

<sup>16</sup> Vgl. KILLING (1983), S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. DEITZ et al. (2010), S. 867 sowie REUER, ARINO (2002), S. 55.

<sup>18</sup> Vgl. BLODGETT (1982), S. 477.

<sup>19</sup> Vgl. DEITZ et al. (2010), S. 864.

<sup>20</sup> Vgl. zur Messbarkeit des Kooperationserfolgs KOLLOGE (2009), S. 4ff.

<sup>21</sup> Vgl. YAN (1998), S. 774.

<sup>22</sup> Vgl. PAMPEL (1993), S. 83f.

<sup>23</sup> Vgl. auch die ausführliche Diskussion bei LANGE (2012), S. 51f.

<sup>24</sup> Vgl. LANGE (2012), S. 54ff. und THEURL (2008), S. 328.

Aufbaus stabiler Kooperationsstrukturen findet eine Untergliederung in die „Unternehmensinterne Vorbereitung“ und die „Institutionalisierung des Kooperationsmanagements“ statt. Die Stabilisierung bestehender Strukturen wird untergliedert in informelle und formelle Mechanismen der Stabilisierung. Die Handlungsempfehlungen werden, soweit möglich, unabhängig von Wertschöpfungsstufen oder Kooperationsrichtungen formuliert. Es werden dazu die Überlegungen der Phasen der internen Vorbereitung, der Institutionalisierung des operativen Kooperationsmanagements des managementorientierten Kooperationsprozessmodells genutzt.<sup>25</sup> Die gewonnenen Erkenntnisse werden je Phase in einer Checkliste für das Management stabiler Kooperationen zusammengefasst.<sup>26</sup>

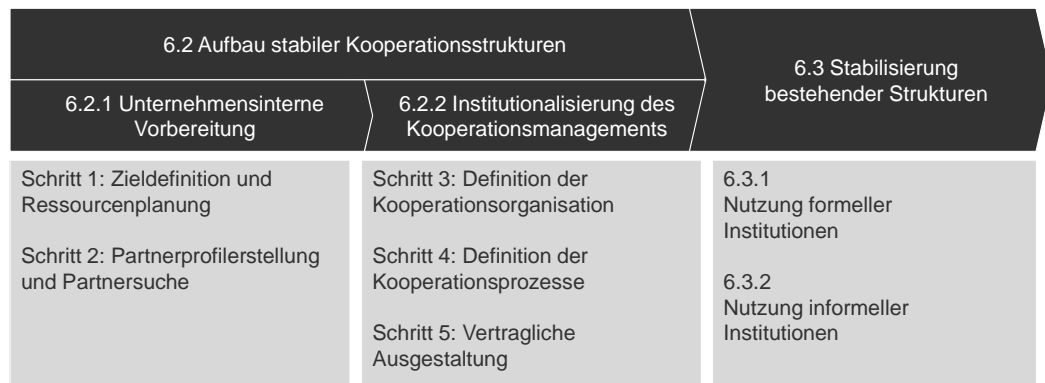


Abb. 1: Struktur der Handlungsempfehlungen

### 3 Aufbau stabiler Kooperationsstrukturen

#### 3.1 Unternehmensinterne Vorbereitung

##### *Schritt 1: Zieldefinition und Ressourcenplanung*

Hat ein Unternehmen die Entscheidung eine Kooperation einzugehen gefällt, ist der erste Schritt die *Detaillierung von Kooperationszielen*. Diese Ziele bilden die Grundlage für alle weiteren Schritte der internen Vorbereitung und Institutionalisierung. Eine Grundlage für die Zieldefinition ist bereits mit der Entscheidung zu kooperieren gesetzt: Diese Entscheidung setzt eine vorherige Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Zielen der geplanten Kooperation voraus. Zur Vorbereitung der Verhandlungen mit möglichen Partnern, sollten diese Ziele jedoch, soweit möglich und für Verhandlungen erforderlich, konkretisiert, operationalisiert

<sup>25</sup> Vgl. THEURL (2008a), S. 328.

<sup>26</sup> Eine ausführliche Behandlung des Projektmanagements in der Automobilbranche, auch für Kooperationen, findet sich in der Publikation von HAB, WAGNER (2010).



und mit einer Meilensteinplanung versehen werden. Mögliche Fragen zur Konkretisierung sind z.B.:

- Welche Umsatz- oder Kostenziele sollen erreicht werden (Zumindest mögliche Marktanteile sollten diskutiert werden)?
- Welches Know-How soll durch die Kooperation gewonnen werden?
- Bis wann sollen welche (Teil-) Ziele erreicht werden?

Für die Konkretisierung der Ziele ist notwendig, dass bereits erste Schritte einer Ressourcenplanung für die Kooperation vorgenommen wurden. So sollte ein Projektmanagement eingesetzt werden, um klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die Vorbereitung der Verhandlungen mit möglichen Partnern festzulegen. Der designierte Kooperationsmanager, der in der Automobilbranche häufig aus der Strategieabteilung oder den Fachabteilungen kommt, übernimmt die Projektleitung oder ist Bestandteil dieses Projektmanagements, um die Phasen der internen Vorbereitung und auch der späteren Institutionalisierung zu planen oder mit beeinflussen zu können. Außerdem sollte der Projektmanager bereits eine zumindest grobe Planung weiterer benötigte Ressourcen, wie z.B. Personal, Projektinfrastruktur, Betriebsmittel und Materialien und Kapital vornehmen.<sup>27</sup>

### *Schritt 2: Partnerprofilerstellung und Partnersuche*

Die Konkretisierung der Ziele dient damit einerseits der ersten Grobplanung der Kooperation, andererseits entsteht auf diese Weise ein klares Profil des Kooperationspartners. Dieses möglichst konkret ausgestaltete Profil bildet die Grundlage für die *Partnersuche*. Obwohl sich im Rahmen der Analyse herausgestellt hat, dass *Partnererfahrung* einen wichtigen stabilisierenden Faktor darstellt, sollte man sich bei der Partnersuche nicht ausschließlich auf bekannte Partner beschränken. ERMISCH (2007) spricht von so genannten „Golfplatzallianzen“, die oft entstehen, wenn persönliche Kontakte zu Kooperationspartnern führen und weniger eine strukturierte und systematische Partnersuche vorgenommen wird.<sup>28</sup> Die interviewten Branchenexperten bestätigen, dass auf persönlichen Kontakten beruhende Kooperationen auch in mittelständischen Unternehmen der Automobilindustrie nicht selten vorkommen. Erfüllen bereits bekannte Unternehmen die Kriterien des weiterhin zu definierenden Part-

---

<sup>27</sup> Vgl. SAXE (2009), S. 208.

<sup>28</sup> Vgl. ERMISCH (2007), S. 209.

nerprofils, so stellen diese geeignete Kooperationspartner dar, es sollte allerdings keine Beschränkung der Suche auf bereits bekannte Unternehmen erfolgen. Dies hat, mit Blick auf die Stabilität der geplanten Kooperationsbeziehung, zwei wesentliche Gründe. Denn sowohl der fundamentale Fit als auch der strategische Fit zwischen den Partnern haben sich bei der Befragung von 104 Unternehmen der deutschen Automobilindustrie als signifikant stabilisierende Faktoren herausgestellt und sollte daher entscheidungsrelevant für die Partnerwahl sein.

Als wichtigster Faktor und erster Schritt in diesem Zusammenhang hat sich der *fundamentale Fit* als signifikanten Stabilisierungsmechanismus der befragten Kooperationen herausgestellt. Es ist daher zu überprüfen, inwiefern für die Partner vor Beginn der Zusammenarbeit eine klassische Win-Win-Situation in Bezug auf die Kooperation vorliegt und die Anreize und Beiträge zur Kooperation eines jeden Partners ausgeglichen sind. Die grundsätzliche Frage, die für jeden Partner bei der Analyse des fundamentalen Fit gestellt werden sollte ist, inwiefern die Kooperation Voraussetzung für die Erzielung einzelwirtschaftlicher Vorteile eines jeden Partners ist. Konkret, sollte also durch die Einbringung der eigenen Ressourcen in die Kooperation eine Wertsteigerung entstehen, die einzelwirtschaftlich nicht zu erreichen wäre.

Wurde, aufbauend auf den konkretisierten Zielen der Kooperation, eine Liste von Automobilzulieferern oder -herstellern als mögliche Kooperationspartner erstellt, sollte im diesem Schritt dann für jeden potentiellen Partner auch überprüft werden, inwiefern der *Strategische Fit* gegeben ist. Es stellt sich dafür die Frage, inwiefern vor Beginn der Kooperation eine Übereinstimmung oder Kompatibilität der Ziele zwischen den Partnern zu erwarten ist. Neben den Zielen sollte auch überprüft werden, ob die grundsätzlichen einzelwirtschaftlichen Strategien zur Zielerreichung übereinstimmen oder kompatibel sind, da auch hier eine Diskrepanz zwischen den Partnern die Stabilität der Kooperation gefährden könnte. Als dritten Punkt im Rahmen des strategischen Fits sollte analysiert werden, inwiefern die individuellen Zeitpläne der möglichen Partner zur Erreichung der Kooperationsziele übereinstimmend oder kompatibel sind. Zusammengefasst stellt sich also die Frage, mit welchem Partner die Ziele übereinstimmen oder kompatibel sind und eine Zielerreichung mit den verfügbaren Herangehensweisen und beabsichtigten Meilensteinplanungen realisierbar ist. Dabei muss ein völlig ausgeprägter strategischer Fit vor Beginn der Verhandlungen mit den Partnern noch nicht zwingend vorliegen. Wichtiger ist, dass kein Misfit vorliegt und eine ge-

wisse Mindestübereinstimmung und eine geeignete Kompromissmöglichkeit besteht: Die endgültige Abstimmung der gemeinsamen, detaillierten Kooperationsziele kann dann auch das Ergebnis eines Verhandlungs- und Abstimmungsprozesses sein, in dem z.B. einzelwirtschaftliche Businesspläne harmonisiert werden.

Strategischer Fit	Fundamentaler Fit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele sind von besonderer Relevanz für eine Kooperation?</li> <li>• Welche Prioritäten haben die einzelnen Ziele?</li> <li>• Mit welchen Methoden sollen die Ziele erreicht werden?</li> <li>• Wann sollen welche Ziele erreicht werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcher einzelwirtschaftliche Vorteil entsteht durch die Kooperation?</li> <li>• In welchen Bereichen erfolgt eine Wertsteigerung durch die Kooperation, die einzelwirtschaftlich nicht realisierbar wäre?</li> <li>• Welche Ressourcen werden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit benötigt?</li> </ul>

Abb. 2: Abfrage der Partnereignung

Die Analyse des strategischen und fundamentalen Fits ist oft mit einem komplexen Abstimmungsprozess zwischen den Partnern verbunden und selten trivial, da er noch vor der eigentlichen Verhandlungsphase mit den Partnern stattfindet. Viele Informationen, die für eine Einschätzung dieser Fit-Dimensionen erforderlich wären, liegen zu diesem Zeitpunkt des Kooperationsmanagements der Projektleitung in der Regel noch nicht vor. Da ein Großteil der benötigten Informationen nicht aus externen Quellen zu erheben ist, kann es sich daher als vorteilig erweisen, wenn Facetten der Fit-Dimensionen mit Hilfe eines Fragebogens direkt von möglichen Kooperationspartnern erhoben werden. Ein solches Verfahren wurde von den interviewten Branchenexperten vorgeschlagen und kann z.B. im Rahmen einer unverbindlichen Abfrage der generellen Kooperationsbereitschaft erfolgen. Mögliche Fragen finden sich in Abb. 2 zusammengefasst.

Auch wenn der *kulturelle Fit* zwischen den Partnern sich im Rahmen der multivariaten Analyse<sup>29</sup> nicht als signifikanter Stabilisierungsmechanismus herausgestellt hat, sollte der Einfluss der Unternehmenskultur nicht gänzlich vernachlässigt werden. Auch wenn der Einfluss nicht signifikant sein sollte, kann doch nicht gänzlich negiert werden, dass kulturelle Übereinstimmungen der Partner die Zusammenarbeit erleichtern können. Insbesondere bei internationalen Kooperationspartnern sollte überprüft werden, inwiefern landeskulturelle Unterschiede die Kooperation erleichtern oder erschweren. Bei größeren kulturellen Unterschieden

<sup>29</sup> Vgl. LANGE (2012), S. 196.

zwischen den Partnern muss dazu insbesondere überprüft werden, inwiefern das eigene Unternehmen die Kompetenz besitzt, mit der fremden Landeskultur umzugehen und die Kooperation erfolgreich führen zu können. Aber auch bei nationalen Kooperationen sollte im Rahmen erster Gespräche überprüft werden, inwiefern eventuelle kulturelle Unterschiede eine geeignete Arbeitsatmosphäre ermöglichen.<sup>30</sup>

Für die Durchführung der Zieloperationalisierung und der Partnersuche spielt die *Kooperationserfahrung* des Unternehmens eine hilfreiche Rolle. Diese hat sich im Rahmen der Befragung als signifikant stabilisierender Faktor erwiesen. Es sollte also überprüft werden, welche Erfahrungen aus vergangenen Kooperationen genutzt werden können, um bspw. best practices aus anderen Kooperationen zu nutzen oder Fehler aus der Vergangenheit zu vermeiden. Dazu sollte bspw. das Projektmanagement der internen Vorbereitung Interviews mit Kooperationsmanagern von parallel bestehenden Kooperationen führen oder Führungskräfte vergangener Kooperationen befragen. Die Kooperationserfahrung ist damit auch eng verknüpft mit der unternehmenseigenen Kooperationskompetenz. Um diese Erfahrung systematisch zu nutzen und damit den Auf- und Ausbau der Kooperationskompetenz zu ermöglichen, schlagen die interviewten Branchenexperten die Institutionalisierung eines Wissensmanagements vor. Da die Pflege und Nutzung eines solchen Wissensmanagements vor allem Aufgabe der operativen Kooperationsführung ist, wird in Abschnitt 4 näher darauf eingegangen. Liegt keine Kooperationserfahrung vor, kann versucht werden, diese durch einen Transfer aus externen Quellen, soweit möglich, zu kompensieren. Externe Quellen können dabei z.B. bekannte Unternehmen sein, die bereits erfolgreiche Kooperationen vorweisen können und ggf. als Ansprechpartner dienen können. Weiterhin kann auf Trainingsmaterialien und Fachbücher zurückgegriffen werden oder es können Unternehmensberater einen Wissenstransfer in das Unternehmen ermöglichen.<sup>31</sup>

Als Ergebnis der ersten beiden Schritte der internen Vorbereitung sollte also eine Zieldefinition vorgenommen sein, eine grobe Ressourcenplanung für die Kooperationsvorbereitung abgeschlossen sein und ein Partnerprofil für die Partnersuche erstellt sein. Dazu sollten auch bereits

---

<sup>30</sup> Vgl. z.B. BRONDER, PRITZL (1992), S. 38ff., LASSERRE (1999), S. 7 sowie die Publikation von HOFSTEDE (1991).

<sup>31</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion der Kooperationserfahrung LANGE (2012), S. 81ff.

die möglichen Kooperationspartner einer Longlist kontaktiert worden sein. Tab. 1 zeigt die Aufgaben dieser Phase im Überblick.

<b>Schritt 1: Zieldefinition und Ressourcenplanung</b>
<p>Konkretisierung der Kooperationsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Umsatz-, Kostenziele oder Marktanteile sollen erreicht werden?</li> <li>• Welches Know-How soll durch die Kooperation gewonnen werden?</li> <li>• Bis wann sollen welche (Teil-) Ziele erreicht werden?</li> </ul>
<p>Grobe Ressourcenplanung für die Kooperationsvorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Festlegung des Kooperationsmanagers erfolgt?</li> <li>• Sind Verantwortlichkeiten und Kompetenzen definiert?</li> <li>• Ist die Projektfinanzierung geklärt?</li> <li>• Existiert Personalbedarf zur Unterstützung des Kooperationsmanagements?</li> <li>• Sind erforderliche Kompetenzen des Personals definiert (z.B. Sprachkenntnisse)?</li> <li>• Ist das benötigte Personal rekrutiert?</li> <li>• Ist Projektinfrastruktur aufgebaut, inkl. benötigter Betriebsmittel, und Materialien?</li> </ul>
<p>Nutzung der Kooperationserfahrung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wurden Interviews mit anderen/ehemaligen Kooperationsmanagern durchgeführt?</li> </ul>
<b>Schritt 2: Partnerprofilerstellung und Partnersuche</b>
<p>Erstellung einer Longlist möglicher Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommen bekannte Unternehmen (vorherige Kooperationen, sonstige Transaktionspartner) in Frage?</li> </ul>
<p>Überprüfung eines strategischen Fits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche konkreten Ziele verfolgt der potentielle Kooperationspartner?</li> <li>• Welche Prioritäten haben die einzelnen Kooperationsziele?</li> <li>• Mit welchen Methoden und welchem Vorgehen sollen die Ziele erreicht werden?</li> <li>• Wann will der Kooperationspartner welche Ziele erreichen?</li> </ul>
<p>Überprüfung eines fundamentalen Fits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcher einzelwirtschaftliche Vorteil entsteht für die potentiellen Partner?</li> <li>• In welchen Bereichen erfolgt für die potentiellen Partner eine Wertsteigerung durch die Kooperation, die einzelwirtschaftlich nicht realisierbar wäre?</li> <li>• Welche Ressourcen benötigt der potentielle Partner zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit?</li> </ul>
<p>Ist ein kultureller Fit zwischen mit den potentiellen Partnern denkbar und möglich?</p>
<p>Bewertung der möglichen Partner der Longlist und Reduzierung zu einer Shortlist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dazu Nutzung der internen Kooperationserfahrung, ggf. Interviews durchführen.</li> </ul>

Tab. 1: Checkliste für die unternehmensinterne Vorbereitung

### 3.2 Institutionalisation des Kooperationsmanagements

Während der Institutionalisierung der Kooperation ist eine für die Stabilität und Stabilisierung der Kooperation entscheidende Aufgabe der Aufbau des Kooperationsmanagements. Hierbei gilt es zu beachten, dass die Auslegung grundsätzlich den Einsatz späterer Stabilisierungsmechanismen vorsieht oder diese bereits eingeplant sind. Andererseits sollte eine zu weitgehende Implementierung vermieden werden, um eine organisatorische Flexibilität zur gemeinsamen Anpassung der Kooperation an sich ändernde Umweltbedingungen zu ermöglichen. Es ist daher immer grundsätzlich eine Abwägung erforderlich, inwiefern den Anforderungen der Stabilität Rechnung getragen werden kann, ohne die organisatorische Flexibilität der Kooperation zu sehr einzuschränken.

Für den Aufbau des *Kooperationsmanagements* existieren eine Reihe unterschiedlicher Optionen. In der empirischen Untersuchung und der Diskussion mit den Branchenexperten stellte sich heraus, dass das Kooperationsmanagement in der deutschen Automobilindustrie vor allem durch informelle Treffen der Partner, durch regelmäßige formale Treffen oder durch ein Vollzeit-Kooperationsmanagement abgebildet wird. Abb. 3 zeigt diese unterschiedlichen Möglichkeiten der Institutionalisierung des Kooperationsmanagements. Da sich ein von Vollzeitkräften durchgeführtes Kooperationsmanagement nicht als signifikant stabilisierender Faktor erwiesen hat, ist hier die Wahl also vor allem abhängig von Inhalten und Intensität der Kooperation.

	Zentral		Dezentral
	Gemeinsam durchgeführt	Durch einen Partner durchgeführt	Durch die Partner durchgeführt
Informeller Austausch der Partner	Beide Partner organisieren und leiten informellen Austausch	Ein Partner organisiert und leitet informellen Austausch der Partnerunternehmen	
Formale Treffen der Partner (ohne Vollzeit Kooperationsmanagement)	Beide Partner organisieren und leiten zentrale formale Treffen	Ein Partner organisiert und leitet zentrale formale Treffen der Partnerunternehmen	
Vollzeit Kooperationsmanagement	Beide Partner stellen VZK an zentrales Kooperationsmanagement ab.	Ein Partner führt Kooperation mit Vollzeitkräften	Beide Partner stellen VZK in eigenes Kooperationsmanagement ab

VZK: Vollzeitkräfte

Abb. 3: Optionen des Kooperationsmanagements

### *Schritt 3: Definition der Kooperationsorganisation*

Ein wichtiger und entscheidender Schritt im Rahmen der Institutionalisierung ist die Definition der Aufbauorganisation der Kooperation. Die Projektleitung und Stellvertretung muss in dieser Phase geklärt sein. Soll die Projektleitung durch ein Projektmanagementbüro unterstützt werden, sollte auch diese Besetzung in der Institutionalisierung geklärt werden. Des Weiteren sollten im Rahmen der Organisation alle wichtigen Gremien der Kooperation definiert werden. Insbesondere gehört dazu ein unternehmensübergreifender Lenkungskreis als zentrales Steuerungs- und Entscheidungsgremium der Kooperation. Die Mitglieder dieses Lenkungskreises, die in der Regel auch Mitglieder der Geschäftsführung beinhalten, sollten in diesem Schritt festgelegt werden. Auch auf der Arbeitsebene werden in diesem Schritt das unternehmensübergreifende Team und regelmäßige Arbeitstreffen definiert. In der Automobilbranche ist das „Resident Engineering“ inzwischen oft üblich. Hier wird bei Entwicklungsprojekten ein Mitarbeiter des Zulieferers in die Fachabteilung des Kunden abgestellt.<sup>32</sup> Auch hierüber sollte bei der Definition der Kooperationsorganisation entschieden werden.

Als Ergebnis dieses dritten Schritts sollte ein Organigramm der Kooperationsorganisation vorliegen sowie eine Übersicht der wichtigsten regelmäßigen Termine. Es empfiehlt sich auch die Terminierung der wichtigsten regelmäßigen Kooperationstermine wie bspw. der Lenkungskreise und der Arbeitsteammeetings bereits im Vorfeld durchzuführen.

### *Schritt 4: Definition wesentlicher Kooperationsprozesse*

Besteht Einigkeit über die Aufbauorganisation, sollten die wesentlichen Kooperationsprozesse festgelegt werden. Grundsätzlich ist es wichtig für die Stabilität der späteren Kooperation, dass Prozesse schriftlich fixiert werden, um einseitige und ungeplante Änderungen an diesen zu erschweren. Entscheidend dafür ist jedoch auch, dass die Prozesse den jeweils betroffenen Mitarbeitern aller beteiligten Unternehmen kommuniziert werden. Die Prozesse können dann auch die Grundlage darstellen, um Schnittstellen zu unternehmensinternen und -externen Partnern der Kooperation zu identifizieren und zu definieren. Dies vereinfacht einen späteren reibungsfreien Verlauf der Kooperation. Welche Prozesse genau fixiert werden, ist dabei von den jeweiligen Kooperationsinhalten

---

<sup>32</sup> Vgl. HAB, WAGNER (2010), S. 263: Umgekehrt kommt es auch vor, dass der Kunde, z.B. der Automobilhersteller, einen „Guest Engineer“ beim Lieferanten platziert, um den Erfolg der Kooperation sicherzustellen.

abhängig. Unabhängig davon sollten vor allem die Erfolgskontrolle und das Konfliktmanagement schriftlich fixiert werden. Der Prozess der Erfolgskontrolle hatte sich als stabilisierender Faktor erwiesen. Es sollte also besonderes Augenmerk auf den Aufbau von Erfolgskontrollprozessen gelegt werden. Konkret sollte vor allem über folgende Punkte entschieden werden:

- *Verankerung:* Wird die Erfolgskontrolle durch ausgewählte Mitarbeiter beider Unternehmen durchgeführt? Führt nur ein Partner dezentral die Erfolgskontrolle durch? An wen werden die Ergebnisse berichtet?<sup>33</sup>
- *Zeitpunkt:* Wann wird die Kontrolle durchgeführt? Wann wird, falls erforderlich über Konsequenzen der Ergebnisse entschieden?
- *Umfang der Tätigkeiten:* Wer entscheidet über Konsequenzen aus der Erfolgskontrolle und eine ggf. erforderliche Sanktionierung?
- *Daten:* Wer erhebt die benötigten Daten? Wer liefert wann die benötigten Daten an die Erfolgskontrolle?
- *Sanktionierung:* Welche Sanktionen werden vorgesehen? Bei welchen Soll-Ist-Abweichungen werden welche Sanktionen nötig?
- *Kommunikation:* Wie und wann findet Kommunikation der Ergebnisse der Erfolgskontrolle statt?

Der Aspekt der Kommunikation ist vor allem auch wichtig, da sich der Unternehmenserfolg als signifikant stabilisierender Faktor erwiesen hat und damit auch die Erfolgskommunikation stabilisierend wirken kann.

Da sich im Rahmen der empirischen Untersuchung weiterhin herausgestellt hat, dass Konflikte eine signifikante Wirkung auf die Stabilität einer Kooperation haben,<sup>34</sup> sollten im Rahmen der Institutionalisierung auch bereits Prozesse für ein Konfliktmanagement definiert werden. Konkret sollte zur Erleichterung des Kooperationsmanagements festgehalten werden, in welchen Konfliktfällen zwischen den

---

<sup>33</sup> Sollte eine eigene Organisationseinheit innerhalb der Kooperationsstrukturen erforderlich sein, fällt dieser Aufbau auch bereits unter Schritt 3: Definition der Kooperationsorganisation.

<sup>34</sup> Vgl. LANGE (2012), S. 196f.



unterschiedlichen Kooperationspartnern eine Schlichtung herbeizuführen ist. Weiterhin sollten auch vor Beginn der Kooperation bereits Verfahren und Techniken zum Konfliktmanagement implementiert und transparent für alle Partner dem Kooperationsmanagement zur Verfügung gestellt werden.

#### *Schritt 5: Vertragliche Ausgestaltung*

Teil der Institutionalisierung sind auch die Vertragsverhandlungen und damit die vertragliche Ausgestaltung der Kooperation. Auch bei den in der Automobilindustrie weit verbreiteten informellen, vertraglosen Kooperationen empfiehlt es sich, einige wesentliche Inhalte schriftlich festzuhalten. Insbesondere gehört dazu das Festhalten von Zielen, Meilensteinen, der Aufbauorganisation und ggf. auch von wesentlichen Prozessen. Dabei ist eine Abwägung erforderlich, wie detailliert der Vertrag ausgestaltet wird. Ein detaillierter Kooperationsvertrag kann stabilisierend wirken, indem Verhaltensunsicherheiten reduziert werden. Allerdings kann dadurch auch die Flexibilität der Kooperation eingeschränkt werden. Hier ist eine einzelfallbezogene Abwägung erforderlich.

Im Zuge der Institutionalisierung kann sowohl für Schritt 3 als auch für Schritt 4 und Schritt 5 die unternehmensinterne Kooperationserfahrung oder die Partnererfahrung genutzt werden. Die *Kooperationserfahrung* hat vor allem dann eine große Bedeutung, wenn Strukturen und Prozesse aus vergangenen oder parallelen Kooperationen genutzt werden können. Auch hier können wieder best practices genutzt werden oder Fehler bei der Institutionalisierung des Kooperationsmanagements vermieden werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das Kooperationsmanagement zahlreicher Kooperationen gebündelt wird z.B. in einem Kooperations-Competence-Center oder auch bei der systematischen Ansiedlung aller Kooperationsaktivitäten in der Unternehmensentwicklungs- oder Strategieabteilung. Oftmals wird in der Automobilindustrie die operative Zusammenarbeit von Lieferanten aus dem F&E-Bereich koordiniert, jedoch findet sich die Koordination auch im Bereich Produktmanagement verankert, wie bspw. bei Volkswagen der Fall.<sup>35</sup> Eine derartige zentrale Ansiedlung führt indes nicht nur zur Realisierung von Kostensynergien, sondern erleichtert auch den Aufbau eines Kooperationsmanagements und deren Abläufe. Die ebenfalls signifikant stabilisierend wir-

---

<sup>35</sup> Vgl. VOLKSWAGEN (2011).

kende *Partnererfahrung* sollte auf ähnliche Weise genutzt werden: Sind bereits vergangene Kooperationen mit dem Partner unternommen worden, oder besteht bereits eine ausführliche Historie kann diese Bekanntschaft natürlich bei allen Fragen zur Ausgestaltung des Kooperationsmanagements genutzt werden.

Zum Abschluss der Institutionalisierung und der Schritte drei bis fünf sollte daher die Aufbauorganisation der Kooperation definiert, abgestimmt und schriftlich fixiert worden sein. Gleiches gilt für die wesentlichen Kooperationsprozesse, insbesondere die Erfolgskontrolle und das Konfliktmanagement. Die vertragliche Ausgestaltung der Kooperation sollte geklärt sein und ein Kooperationsvertrag zwischen den Partnern verhandelt worden sein. Tab. 2 fasst die Aufgaben der Institutionalisierung zusammen.

<b>Schritt 3: Definition der Kooperationsorganisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Projektleitung und Stellvertretung geklärt?</li> <li>• Besteht Notwendigkeit für ein langfristiges Projektmanagementbüro?</li> <li>• Sind Organigramme erstellt und kommuniziert?</li> <li>• Ist die Lenkungsreisbesetzung geklärt?</li> <li>• Sind die ersten Lenkungsreize bereits terminiert?</li> <li>• Ist das operative Arbeitsteam definiert?</li> <li>• Ist ein regelmäßiges (wöchentliches) Arbeitsteammeetings definiert?</li> </ul>
<b>Schritt 4: Definition der Kooperationsprozesse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind wesentliche Prozesse abgestimmt und schriftlich fixiert?</li> <li>• Sind externe und interne Prozessschrittstellen definiert?</li> <li>• Ist eine Erfolgskontrolle aufgebaut?</li> <li>• Sind wesentliche Konfliktmanagementprozesse geklärt?</li> </ul>
<b>Schritt 5: Vertragliche Ausgestaltung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist eine Abwägung des erforderlichen Detailgrads geklärt?</li> <li>• Ist ein Kooperationsvertrag verhandelt?</li> </ul>
Kann für die Schritte 3 bis 5 die unternehmensinterne Kooperationserfahrung genutzt werden, z.B. mit Hilfe von Interviews mit anderen/ehemaligen Kooperationen?

Tab. 2: Checkliste zur Institutionalisierung

## 4 Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen

### 4.1 Informelle Institutionen

Die Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen wird maßgeblich durch das Kooperationsmanagement gesteuert. Stabilisierende Mechanismen können dabei in informelle und formelle Institutionen untergliedert

dert werden.<sup>36</sup> Zu den informellen Faktoren, die sich in dieser Untersuchung als signifikant stabilisierend herausgestellt haben, gehören das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern und die Kommunikation in der Zusammenarbeit. Das *Vertrauen* hat sich im Rahmen der Befragung in der deutschen Automobilindustrie als wichtigster Stabilisierungsmechanismus herausgestellt. Daher ist dem Vertrauen also eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Um den Aufbau eines Systemvertrauens in die Kooperation zu ermöglichen, ist auch die gemeinsame Durchführung der ersten beiden Phasen der internen Vorbereitung und der Institutionalisierung wichtig, um eine Identifikation der Unternehmen mit der Kooperation zu ermöglichen. Im Rahmen der operativen Kooperationsführung sollte Vertrauen aktiv geschaffen und gefördert werden, um die geforderte Stabilisierung der Kooperation zu erreichen.<sup>37</sup> Eine Förderung kann z.B. durch regelmäßige Treffen der Kooperationspartner geschehen, vor allem auch durch Treffen außerhalb der regulären Arbeit an der Kooperation. Zwei der interviewten Branchenexperten berichteten, dass bei Kooperationen in ihren Unternehmen organisierte, gemeinsame Treffen der Mitarbeiter der kooperierenden Unternehmen halfen, das Vertrauen in die Mitarbeiter der Partnerunternehmen und damit in die Kooperationen zu verbessern. Weiterhin berichteten die Branchenexperten, dass ein Schlüssel zur Vertrauensbildung die generelle Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden war. Ein respektvoller Umgang mit der Unternehmens- und Landeskultur des Kooperationspartners wurde als grundlegend für den Aufbau von Vertrauen bezeichnet. Im Rahmen der operativen Kooperationsführung sollte dies also berücksichtigt werden.

Neben dem Vertrauen zeigte sich die *Kommunikation* zwischen den Partnerunternehmen als weiterer stabilisierender Einflussfaktor im operativen Kooperationsmanagement. Daher sollte auch der Kommunikation zwischen den Partnern eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wichtige Dimensionen der Kommunikation sind theoretisch bereits untersucht und lassen sich auf die Praxis übertragen und bspw. in einem Kommunikationskodex für die Kooperation festhalten:<sup>38</sup>

- *Pünktlichkeit*: Die Kommunikation wichtiger Informationen sollte rechtzeitig stattfinden und pünktlich.

---

<sup>36</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 331.

<sup>37</sup> Zum Vertrauensaufbau vgl. auch die Diskussion zum Vertrauenseinfluss auf die Stabilität bei LANGE (2012), S. 92ff.

<sup>38</sup> Vgl. die vielbeachtete Studie von MOHR, SPEKMAN (1994), S. 152.

- *Genauigkeit*: Informationen sollten immer exakt und unmissverständlich formuliert werden.
- *Angemessenheit*: Der gewählte Tonfall der Kommunikation muss sorgfältig gewählt sein. Landes- und Unternehmenskulturelle Unterschiede müssen bei der Kommunikation immer berücksichtigt werden.
- *Vollständig*: Relevante Informationen dürfen dem Kooperationspartner niemals vorenthalten werden.
- *Glaubwürdigkeit*: Die Information sollte so übermittelt werden, dass sie glaubwürdig auf den Partner wirkt.

## 4.2 Formelle Institutionen

Die Kommunikation kann nicht nur informell stabilisierend wirken, sondern auch formalisiert werden. Durch die Implementierung eines Kooperationskodexes kann die Kommunikation als formeller Faktor interpretiert werden. Dies gilt auch, wenn die Kommunikation der Partner durch regelmäßige, durch die Kooperationsleitung organisierte Treffen der beteiligten Mitarbeiter aus den Unternehmen institutionalisiert wird, oder wenn eine Institutionalisierung durch eine gemeinsam genutzte oder verknüpfte Informations- und Kommunikationstechnologie erreicht wird und relevante Informationen systemgestützt automatisch übertragen werden.

Neben der Kommunikation und dem Vertrauen hatte sich der *Kooperationserfolg* als relevanter und signifikanter Stabilisierungsmechanismus herausgestellt. Es ist die natürliche Aufgabe des Kooperationsmanagements, diesen Erfolg sicherzustellen und zu erreichen. Wichtig ist daneben aber auch, dass eine regelmäßige Erfolgskommunikation stattfindet. Der Erfolg der Kooperation kann nur eine Wirkung auf das Verhalten der beteiligten Mitarbeiter und das Management und damit schlussendlich auf die Stabilität der Kooperation haben, wenn dieser regelmäßig und akkurat kommuniziert wird. Letztendlich wird so der Kooperationserfolg auch ein wesentlicher und wichtiger Teil der regelmäßigen formellen Kommunikation.

Eine weitere wichtige Aufgabe für das Kooperationsmanagement ist der *Umgang mit Konflikten*, da auch dieser sich als signifikanter und bedeutsamer Einflussfaktor auf die Stabilität von Kooperationen erwiesen haben. Da Konflikte sich bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen

Unternehmen niemals gänzlich vermeiden lassen, sollte das Kooperationsmanagement Konflikte frühzeitig erkennen und lösen. Neben der Lösung bestehender Konflikte, einem reaktiven Konfliktmanagement, sollte das Kooperationsmanagement auch ein aktives Konfliktmanagement betreiben und potentielle Konflikte durch verstärkte Kommunikation oder Vermittlung entschärfen.

#### Exemplarische Fragen für ein Kooperationswissensmanagement

##### Aufbau des Kooperationsmanagements

- Welche Institutionalisierung wurde gewählt?
- Warum wurde die Institutionalisierung gewählt?
- Was hat sich bewährt, was hat sich nicht bewährt?

##### Operatives Management

- Wie findet die Steuerung der Kooperation statt?
- Wie wurde mit Konflikten umgegangen?
- Wie wurde die Erfolgskontrolle durchgeführt?
- Was hat sich bewährt, was hat sich nicht bewährt?

#### Abb. 4: Kooperationsübergreifendes Wissensmanagement

Die Phase der operativen Kooperationsführung sollte auch dazu genutzt werden, um ein Wissensmanagement für die Kooperation zu erstellen und das gewonnen Kooperationswissen systematisch zu sammeln und auszuwerten, wie in Abschnitt 3 beschrieben. Dieses Wissensmanagement sollte kooperationsübergreifend implementiert werden, um aufbauend auf den durchgeführten Kooperationen einen Lernprozess zu initiieren. Abb. 4 zeigt mögliche Aspekte eines kooperationsübergreifenden Konfliktmanagements. Die Handlungsempfehlungen der Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen finden sich zusammengefasst in Tab. 3.

<b>Nutzung informeller Institutionen</b>
Unterstützung des Vertrauensaufbaus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind regelmäßige/individuelle Treffen festgelegt: „soziale Teamevents“</li> <li>• Muss Verständnis für Kulturunterschiede hergestellt werden?</li> </ul>
Ist ein Kommunikationskodex für die Kooperation definiert? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pünktlichkeit</li> <li>• Genauigkeit</li> <li>• Angemessenheit</li> <li>• Vollständigkeit</li> <li>• Glaubwürdigkeit</li> </ul>
<b>Nutzung formeller Institutionen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Findet eine regelmäßige Kommunikation des Kooperationserfolgs statt?</li> <li>• Ist der Aufbau eines Wissensmanagements durchgeführt?</li> <li>• Findet ein reaktiver aber auch ein proaktiver Umgang mit Konflikten statt?</li> </ul>

Tab. 3: Checkliste zur operativen Kooperationsführung

## 5 Zusammenfassung

Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, konkrete Handlungsempfehlungen für den Aufbau und das operative Management stabiler Unternehmenskooperationen zu formulieren. Unterteilt in den Aufbau stabiler Kooperationsstrukturen und die Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen wurden so verschiedene Schritte erarbeitet. Der Aufbau stabiler Kooperationsstrukturen ist in fünf Schritten möglich. Vor Beginn der Kooperation und vor Beginn der Partnersuche sollten eine ausführliche Zieldefinition und Ressourcenplanung erfolgen. Auf dieser Basis kann dann im zweiten Schritt eine Partnerprofilierung erfolgen und die Partnersuche stattfinden. Im folgenden Schritt ist entscheidend, eine Kooperationsorganisation ausführlich und adäquat zu definieren, bevor dann im vierten Schritt wesentliche Kooperationsprozesse wie z.B. auch Konfliktmanagementprozesse definiert werden. Im fünften und letzten Schritt des Aufbaus stabiler Strukturen erfolgt dann die vertragliche Ausgestaltung. Zur Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen wird empfohlen, sowohl informelle Institutionen zu nutzen und das Vertrauen und die (informelle) Kommunikation in der Kooperation zu fördern. Außerdem sollten formelle Institutionen genutzt werden und neben einer formalisierten Kommunikation z.B. auch ein Wissensmanagement eingesetzt werden. Zusammenfassend wurden Checklisten erstellt, die von Unternehmen genutzt werden können, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kooperationsstabilität bei ihrer eigenen Planung zu berücksichtigen und so eine erfolgreiche Kooperation zu erreichen.

## Literaturverzeichnis

- BLODGETT, L. L. (1992): Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis, in: *Strategic Management Journal*, 13, Nr. 6, S. 475-481.
- BRONDER, C. / PRITZL, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategischer Allianzen, in: BRONDER, C. / PRITZL, R. (Hrsg.), *Wegweiser für strategische Allianzen*, Wiesbaden, S. 17-46.
- DEITZ, G. D. / TOKMAN, M. / RICHEY, R. G. / MORGAN, R. M. (2010): Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementary and trust, in: *Industrial Marketing Management*, 39, S. 862 - 873.
- ERMISCH, R. (2007): *Management strategischer Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung - Eine empirische Untersuchung von Technologieunternehmen in Deutschland und den USA*, Wiesbaden.
- HAB, G. / WAGNER, R. (2010): *Projektmanagement in der Automobilindustrie - Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette*, Wiesbaden.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations - Software of the mind*, Berkshire.
- INKPEN, A. C. / BEAMISH P. W. (1997): Knowledge, bargaining power and international joint venture instability, in: *Academy of Management Review*, 22, Nr. 1, S. 177-202.
- KILLING, J. P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*, New York.
- KOGUT, B. (1989): The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry, in: *The Journal of Industrial Economics*, 38, Nr. 2, S. 183-198.
- KOLLOGE, K. (2009): *Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 76.
- LANGE, K. (2010): *Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 94.
- LANGE, K. (2011a): *Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 102.
- LANGE, K. (2011b): *Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie - Ergebnisse einer empirischen Analyse*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 104.
- LANGE, K. (2012): *Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen - eine empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie*, Aachen.

- LASSERRE, P. (1999): Joint Venture Satisfaction in Asia Pacific, in: Asia Pacific Journal of Management, 16, S. 1-28.
- MOHR, J. / SPEKMAN, R. (1994): Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, in: Strategic Management Journal, 15, S. 135-152.
- PAMPEL, J. (1993): Kooperation mit Zulieferern - Theorie und Management, Wiesbaden.
- REUER, J. J. / ARINO, A. (2002): Contractual Renegotiations in Strategic Alliances, in: Journal of Management, 28, Nr. 1, S. 47-68.
- SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.
- THEURL, T. (2008): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J. / BECKER, J. (Hrsg.), Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling, S. 321-335.
- THEURL, T. (2010): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D., AHLERT, M. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Kooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 313-344.
- VOLKSWAGEN (2011b): Produktmanagement < Unternehmensbereiche < Wie wir arbeiten < Volkswagen Personal, URL: [http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie\\_wir\\_arbeiten/unternehmens-bereiche/produktmanagement.html](http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie_wir_arbeiten/unternehmens-bereiche/produktmanagement.html), [06.07.2011].
- YAN, A. (1998): Structural instability and reconfiguration of international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, 29, Nr. 4, S. 773-796.



Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- |   |   |
|---|---|
| <p>Nr. 88<br/><i>Annegret Saxe</i><br/>Toolbox Stiftungsmanagement und<br/>Stiftungskooperationsmanagement.<br/>September 2009</p> <p>Nr. 89<br/><i>Christian Albers</i><br/>Erfolgsfaktoren für Kooperationen von<br/>Versicherern - Ergebnisse einer empirischen<br/>Erhebung<br/>Oktober 2009</p> <p>Nr. 90<br/><i>Martin Büdenbender</i><br/>Atomausstieg in Deutschland -<br/>Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen<br/>Kontext?<br/>Oktober 2009</p> <p>Nr. 91<br/><i>Martin Büdenbender</i><br/>Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland<br/>und Europa im Rahmen des dritten EU-<br/>Legislativpakets - Eine Problemdarstellung<br/>Februar 2010</p> <p>Nr. 92<br/><i>Johannes Spandau</i><br/>Fusionen im genossenschaftlichen<br/>FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?<br/>März 2010</p> <p>Nr. 93<br/><i>Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher</i><br/>Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern<br/>- Der Analytic Network Process (ANP) als<br/>Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer<br/>Kooperationsalternative<br/>Juni 2010</p> <p>Nr. 94<br/><i>Kersten Lange</i><br/>Kooperationen in der Automobilindustrie -<br/>Analyse und Systematisierung<br/>Juli 2010</p> <p>Nr. 95<br/><i>Konstantin Kolloge</i><br/>Internationale Vertriebskooperationen im<br/>Maschinenbau - ein Leitfaden für die<br/>Unternehmenspraxis<br/>Juli 2010</p> <p>Nr. 96<br/><i>Michael Tschöpel</i><br/>Die MemberValue-Strategie von<br/>Genossenschaftsbanken - Eine theoretische<br/>Begründung und Darstellung von Potentialen<br/>August 2010</p> <p>Nr. 97<br/><i>Caroline Schmitter</i><br/>Immobilienangebote im Internet -<br/>Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung<br/>August 2010</p> | <p>Nr. 98<br/><i>Johannes Spandau</i><br/>Entwicklung und Perspektiven der<br/>bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem<br/>Netzwerk<br/>September 2010</p> <p>Nr. 99<br/><i>Michael Tschöpel</i><br/>Operationalisierungsversuche des<br/>Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen<br/>einer Literaturstudie<br/>Oktober 2010</p> <p>Nr. 100<br/><i>Lars Völker</i><br/>Risk Governance für Genossenschaftsbanken<br/>Dezember 2010</p> <p>Nr. 101<br/><i>Johannes Spandau</i><br/>Outsourcing-Modelle in der<br/>genossenschaftlichen FinanzGruppe -<br/>Eine explorative Erhebung<br/>Januar 2011</p> <p>Nr. 102<br/><i>Kersten Lange</i><br/>Faktoren der Stabilisierung für<br/>Unternehmenskooperationen<br/>Januar 2011</p> <p>Nr. 103<br/><i>Theresia Theurl / Carsten Sander</i><br/>Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen -<br/>Ergebnisse einer empirischen Untersuchung<br/>Januar 2011</p> <p>Nr. 104<br/><i>Kersten Lange</i><br/>Kooperationen in der deutschen<br/>Automobilindustrie- Ergebnisse einer<br/>empirischen Analyse<br/>Februar 2011</p> <p>Nr. 105<br/><i>Alexander Jahn</i><br/>Agency-Beziehungen in Verbundgruppen<br/>März 2011</p> <p>Nr. 106<br/><i>Caroline Wendler</i><br/>Die Genossenschaft als Marke? - Eine Analyse<br/>der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein<br/>Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen<br/>März 2011</p> <p>Nr. 107<br/><i>Martin Effelsberg</i><br/>Wissenstransfer in Innovationskooperationen -<br/>Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive<br/>Capacity“<br/>März 2011</p> |
|---|---|

- Nr. 108  
*Sebastian Tenbrock*  
Systematisierung und  
Regulierungsnotwendigkeit von  
Glasfaserausbaukooperationen  
März 2011
- Nr. 109  
*Michael Tschöpel*  
Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie -  
eine hypothesenbasierte Auswertung einer  
explorativen Vorstudie  
Mai 2011
- Nr. 110  
*Dominik Schätzle*  
Ratingagenturen in der neoklassischen  
Finanzierungstheorie - Eine Auswertung  
empirischer Studien zum Informationsgehalt von  
Ratings  
Mai 2011
- Nr. 111  
*Katrin Schaumann / Kersten Lange*  
Systematische Bestandsaufnahme von Clustern  
in der deutschen Automobilbranche  
Mai 2011
- Nr. 112  
*Sabine Rach / Michael Tschöpel*  
Handelsplattformen im Internet - Eine  
Literaturstudie zur empirischen Evidenz  
Juni 2011
- Nr. 113  
*Dominik Schätzle*  
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen  
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen  
Finanzierungstheorie  
Juni 2011
- Nr. 114  
*Jan Pollmann*  
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die  
bilanz- und aufsichtsrechtliche  
Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für  
ein effizientes Eigenkapitalmanagement  
Juli 2011
- Nr. 115  
*Caroline Schmitter*  
Die Bedeutung des Internets zur  
Mitgliederkommunikation bei  
Wohnungsgenossenschaften - Eine erste  
Auswertung empirischer Ergebnisse  
August 2011
- Nr. 116  
*Theresia Theurl / Dominik Schätzle*  
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der  
aktuellen Maßnahmenvorschläge  
August 2011
- Nr. 117  
*Stefan Evers / Stefanie Lipsky*  
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr  
Einfluss auf die Informationsversorgung - eine  
Literaturstudie zur empirischen Evidenz  
August 2011
- Nr. 118  
*Johannes Spandau*  
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in  
der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste  
Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
September 2011
- Nr. 119  
*Stefanie Lipsky*  
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-  
Outsourcing und Systematisierung möglicher  
Sourcingoptionen  
Dezember 2011
- Nr. 120  
*Martin Effelsberg*  
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der  
deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer  
empirischen Studie  
Januar 2012
- Nr. 121  
*Stefanie Lipsky*  
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für  
kleine und mittelständische Unternehmen - Eine  
transaktionskostentheoretische Analyse  
Februar 2012
- Nr. 122  
*Philipp Woltering-Lamers*  
Die sequenzielle Organisationswahl -  
Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen  
Februar 2012
- Nr. 123  
*Kersten Lange*  
Leitfaden für den Aufbau und das Management  
stabiler Unternehmenskooperationen -  
Handlungsempfehlungen am Beispiel der  
deutschen Automobilindustrie  
Februar 2012