

# Interorganisationale Arbeitsteilung

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Verfasserinnen: S.Brandt; L.Teubler

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Begriffabgrenzung
- 2 Formen der Kooperation
  - 2.1 Interessengemeinschaft
  - 2.2 Franchising
  - 2.3 Konsortium / Arbeitsgemeinschaft
  - 2.4 Virtuelles Unternehmen
  - 2.5 Supply Chain Management
  - 2.6 Strategische Allianz
  - 2.7 Joint Venture/Gemeinschaftsunternehmen
- 3 Gestaltung einer interorganisationalen Kooperation
- 4 Wirkungshypothesen
- 5 Voraussetzungen eines kooperationsförderlichen Umfelds
- 6 Kritische Würdigung unter der Betrachtung der Chancen und Risiken von Kooperationen
- 7 Quellenverzeichnis
  - 7.1 Literatur
  - 7.2 Internetquellen

## Begriffabgrenzung

In der heutigen schnelllebigen Wirtschafts- und Wettbewerbssituation ist es von großer Bedeutung, die Kernkompetenzen eines Unternehmens zu erkennen und zu erweitern. Eine gute Möglichkeit das Know-How des Unternehmens auszubauen bietet die Kooperation mit anderen Unternehmen, um sein Wissen gegenseitig zu ergänzen und weiterzuentwickeln.

Der Begriff der Kooperation wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Für das weitere Verständnis wird von folgender Definition einer Kooperation von Franz Xaver Bea und Jürgen Haas (1995) ausgegangen, wobei der Begriff Kooperation im Folgenden mit interorganisationaler Arbeitsteilung gleichgesetzt wird. Sie definieren interorganisationale Kooperation als zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, „bei der die wirtschaftliche Selbstständigkeit lediglich in den von der Kooperation betroffenen Bereichen für die Dauer der Kooperation eingeschränkt wird, die rechtliche Selbstständigkeit jedoch vollständig erhalten bleibt.“

# Formen der Kooperation

In der Praxis gibt es mehrere Kooperationsformen. Im Folgenden sollen die 7 gängigsten Varianten erläutert werden:

## Interessengemeinschaft

Das Ziel einer Interessengemeinschaft ist es gemeinsame Interessen von Unternehmen zu vertreten und durchzusetzen. Beispiele dafür sind ein gemeinsamer Einkauf oder Vertrieb oder auch eine gemeinsame Arbeitgebervertretung.

## Franchising

Beim Franchising handelt es sich um ein Vertriebssystem zur Vermarktung von Waren und Dienstleistungen. Der Franchise-Geber hat ein unternehmerisches Konzept, dessen Planung, Durchführung und auch Kontrolle er betreut. Die Franchise-Nehmer sind selbständige Unternehmen, die das Konzept des Franchise-Gebers kaufen und eigenständig umsetzen.

## Konsortium / Arbeitsgemeinschaft

Meistens stellen Konsortien und Arbeitsgemeinschaften eine auf Dauer begrenzte Projektgruppe dar. Die Unternehmen verpflichten sich dabei, für die Dauer eines oder mehrerer Projekte zur Zusammenarbeit und gehen danach getrennte Wege. Im Unterschied zum Konsortium hat die Arbeitsgemeinschaft des Weiteren das Ziel eine bestimmte Aufgabe zu lösen.

## Virtuelles Unternehmen

Hierbei schließen sich mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibende Unternehmen zusammen, um das meist zeitlich begrenzt vorhandene Marktpotential auszuschöpfen. Die Kooperation erfolgt schnell und ohne die Aushandlung genau spezifizierter Verträge, wodurch Kosten vermieden und die gleichen Ergebnisse wie bei einem realen Unternehmen erreicht werden können. Der Beitrag der Mitglieder besteht darin, ihre Kernkompetenzen effektiv mit einzubringen. Dem Auftraggeber tritt das Virtuelle Unternehmen als Einheit gegenüber, so dass er die Leistung "aus einer Hand" erhält.

## Supply Chain Management

Das Supply Chain Management beschreibt einen alle Aktivitäten des Geschäfts umfassenden Prozess. Dieser

Prozess beginnt bei der Beschaffung der Rohmaterialien und endet mit dem Verkauf fertiger Produkte an den Kunden. Ziel dieser Kooperationsform soll ein Beziehungsgeflecht sein, von dem sämtliche Beteiligte profitieren.

## **Strategische Allianz**

Bei einer Strategischen Allianz kooperieren Unternehmen der gleichen Wertschöpfungskette miteinander, d.h. es handelt sich um eine Kooperation zwischen eigentlich miteinander konkurrierenden Unternehmen. Ziel der selbstständigen Unternehmen ist es ihre individuellen Stärken zusammenzufügen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

## **Joint Venture/Gemeinschaftsunternehmen**

Mit Joint Venture bzw. Gemeinschaftsunternehmen wird die zwischenbetriebliche Kooperation bezeichnet, aus der ein gemeinsames, rechtlich selbstständiges Unternehmen hervorgeht. Jedes der beteiligten Unternehmen trägt mit unterschiedlichen Ressourcen zum Erfolg des Gemeinschaftsunternehmens bei.

# **Gestaltung einer interorganisationalen Kooperation**

Das Gelingen einer Kooperation hängt im Wesentlichen von der Einstellung der Mitwirkenden zur Kooperation selbst ab. Dabei stehen verschiedene Faktoren miteinander in Beziehung, die von den an der Kooperation Beteiligten aktiv beeinflusst und gestaltbar sind.

### **a) Förderung von Reziprozität**

Reziprozität wird definiert als gegenseitige Begünstigung oder auch „kooperative Wechselwirkung zwischen zwei oder mehr Akteuren, bei der einige mit zeitlicher Verzögerung die Vorteile der Kooperation genießen können“ (Ringlstetter et al., S. 194). Als Fälle positiver Reziprozität sind Vertrauens- oder Geschenk-Austausch-Spiele denkbar. Die Akteure können hierbei durch freiwilligen Ressourcentransfer eine bessere Position erreichen, wohingegen bei selbstsüchtigem Verhalten kein Transfer stattfindet. Bei Unternehmenskooperationen ist der Austausch von Wissen zur Koordination von Entscheidungen von fundamentaler Bedeutung. Grundproblem ist oftmals, dass materielle Anreize zwar zu mehr Engagement führen, aber nicht zur Förderung reziproken Verhaltens sowie zu Aktivitäten der Wissensverteilung und –generierung beitragen. Auch eine zu detaillierte Beschreibung der Tätigkeiten fördert eine kooperative Einstellung nicht, sondern macht sie eher überflüssig und führt zu einer Reduzierung der Anstrengungen auf die vorgegebenen Tätigkeiten. Empfehlenswert dagegen ist eine unvollständige Beschreibung der auszuführenden Aktivitäten, da somit den Einstellungen und Normen der reziproken Zusammenarbeit besondere Bedeutung zukommt. Man kann

zwischen balancierter und generalisierter Reziprozität unterscheiden. Bei der balancierten Reziprozität werden die sozialen Beziehungen vom Ressourcenfluss beeinflusst, bei der generalisierten ist es umgekehrt. Man spricht von ‚generalisierter Reziprozität‘, weil sich die Kooperationspartner in gewisser Weise moralisch zu reziprotem Verhalten verpflichtet fühlen. Es geht nicht darum, erhaltene Leistungen und Vorteile möglichst schnell und 1:1 zurückzugewähren, sondern vielmehr kommt es darauf an, soziale Normen und wechselseitige Verpflichtungen langfristig einzuhalten. Im Vordergrund hierbei steht also, dafür zu sorgen sich den Kooperationspartnern gegenüber fair zu verhalten und darauf zu vertrauen, im Zuge der Reziprozitäts-Norm einen entsprechenden Gegenwert für eventuell erbrachte einseitige Vorleistungen zu erhalten.

#### b) Förderung der Kooperationsbereitschaft

Um die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern ist es hilfreich, eine gemeinsame Unternehmensphilosophie zu entwickeln. Es ist dabei wichtig, dass sich die Mitarbeiter in das Unternehmen integriert fühlen. Erreicht werden kann dieses z.B. durch Aussagen in einer schriftlich fixierten Unternehmensphilosophie und die Veröffentlichung eines Jahresabschlussberichts, in dem die strategische Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen angekündigt wird.

#### c) Förderung des Kooperationsbewusstseins

Die Mitarbeiter müssen sich selbst als wichtigen, unverzichtbaren Teil der Kooperation verstehen. Dieses Verständnis kann durch Belohnungen gefördert werden. Sie können für besondere Erfolge bei Kooperationsprojekten gewährt werden, und sind für die Mitarbeiter ein Anreiz, sich besonders zu engagieren. Hierbei kommen öffentliche Prämierungen besonderer Verdienste in Betracht. Aber auch eine kooperationspezifische Karriereplanung zur Förderung des Kooperationsbewusstseins ist denkbar. Beispielsweise werden individuelle Interessen des Mitarbeiters bei der Zuteilung von Projekten berücksichtigt oder der Mitarbeiter wird bei kooperativem Verhalten schneller befördert.

#### d) Förderung der Kooperationsfähigkeit

Auf allen Hierarchieebenen müssen die Partner der Kooperation auch fähig sein, zu interagieren und Teamgeist zu entwickeln. Durch die Einführung von Arbeitskreisen werden die Mitarbeiter langsam an die Zusammenarbeit herangeführt. Als weiterführender Schritt empfiehlt sich die gemeinsame Teilnahme der Mitarbeiter an Schulungen und anderen Maßnahmen zur Vorbereitung und zur Förderung des Teamgedanken unter den an der Kooperation Beteiligten, in denen verhaltenstheoretische Grundlagen für das Arbeiten in einem Team vermittelt werden. Dabei soll es besonders darum gehen, den Mitarbeitern Teamverhalten, Teammanagement sowie Konfliktmanagement beizubringen. Gemeinsam werden teamfördernde Verhaltensweisen und Einstellungen, wie beispielsweise Offenheit, Kritikfähigkeit und Zuverlässigkeit, entwickelt. Ziel ist es dabei, den Lerneffekt zu erhöhen, die Arbeitsabläufe zu beschleunigen und Missverständnisse frühzeitig auszuräumen, also die Kooperationsfähigkeit zu fördern.

#### e) Kooperationsförderndes Führungsverhalten

Damit die Unterstützung der Kooperation durch die Mitarbeiter gewährleistet ist, müssen sie durch eine kooperationsfördernde Führung motiviert werden. Ihr Verhalten kann im Sinne der Kooperation positiv beeinflusst werden, indem Einsicht in die Veränderungen erzeugt wird oder zusammen neue, strategieunterstützende Verhaltensweisen herausgebildet werden. Ganz wichtig sind auch Lob sowie die

Gewährung von Vorteilen vonseiten des Vorgesetzten.

#### f) Transparenz und Offenheit

Die an der Kooperation Beteiligten können nur im Rahmen dessen, was für alle Kooperationspartner bekannt und verständlich ist, handeln. Deshalb ist es wichtig sich für das richtige Maß an Transparenz zu entscheiden. Um eine möglichst große Transparenz zu schaffen, sollte keine Einzelorganisation der anderen (relevante) Informationen vorenthalten. Um eine ausreichende und gegenseitige Versorgung mit Informationen zu gewährleisten, kann auf Informationsveranstaltungen und mittels Aushängen über das, was innerhalb der Abteilungen oder der gesamten Kooperation bereits erreicht wurde bzw. noch erreicht werden soll, informiert werden. Auch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter wie auch ihr Verhältnis zueinander beeinflussen die Kooperationskultur. Deshalb ist es auch gerade auf der Arbeiterebene von sehr großer Bedeutung ein offenes, vertrauensvolles Arbeitsklima her- und sicherzustellen und offen über Aktivitäten, Probleme und Neuigkeiten in verschiedenen Bereichen zu informieren und Konkurrenzdenken durch Betonung der kooperativen Leistung abzubauen. Hilfreich ist es auch, gemeinsame Problemlösungen und Lösungsversuche zu belohnen und zu fördern.

#### g) Förderung der Kommunikationsfähigkeit

Allein der Wille, Informationen weiterzugeben reicht oft nicht aus. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein auch richtig zu kommunizieren, damit einerseits keine Missverständnisse auftauchen und andererseits nur relevante Informationen weitergegeben werden. Es ist deshalb angebracht, die Mitarbeiter in entsprechenden Seminaren zu schulen und somit beispielsweise ihre rhetorischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

## Wirkungshypothesen

Ausgangspunkt dieser Betrachtung soll eine Situation sein, in der sich eine Kooperation zwischen zwei Unternehmen anbahnt. Es ist für beide die erste interorganisationale Arbeitsteilung. Auch für die Mitarbeiter bedeutet diese neue Situation natürlich eine Umstellung. Sie müssen sich plötzlich nicht mehr nur auf ihre gewohnten Kollegen einstellen, sondern auch mit völlig fremden zusammenarbeiten, die vielleicht an ganz andere Arbeitsabläufe, Denk- und Verhaltensweisen gewöhnt sind als sie. Damit die Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus den verschiedenen Organisationen erfolgreich wird, gibt es nun die Möglichkeit diese schon von vornherein positiv zu beeinflussen und zu gestalten. Für eine gesteigerte Leistung der Mitarbeiter kommt es zum einen darauf an, dass diese auch motiviert und tatsächlich gewillt sind, mehr zu leisten. Auf der anderen Seite kann dieser Prozess aber gezielt unterstützt werden, indem darauf geachtet wird, dass die Aufgabenstellungen innerhalb der Kooperation nicht zu detailliert vorgeschrieben sind sondern so offen gestaltet werden, sodass Spielräume für die Kreativität der Kooperationsmitglieder bleibt. Dies kann zu einer Leistungssteigerung führen, da die Mitglieder stärker in die Gestaltung miteinbezogen werden als dies bei strikt vorgeschrieben Aufgaben der Fall wäre und fördert zudem das reziproke Verhalten der Mitglieder untereinander, was einen wünschenswerten Nebeneffekt darstellt. Damit die Mitarbeiter auch mit den neuesten Entwicklungen ihres Unternehmens ‚Schritthalten‘ können und ihr Potential voll ausgeschöpft werden kann, ist

sinnvoll, ihnen z.B. bestimmte Schulungen und Lehrgänge anzubieten. Die Mitarbeiter können beispielsweise in unternehmensinternen Seminaren erst einmal lernen, sich auf neue Situationen und andere Menschen einzustellen. Wichtig hierbei ist die Vermittlung von verschiedenen teamfördernden Verhaltensweisen. Die Mitarbeiter müssen unter anderem lernen mit Konflikten umzugehen und sich kooperativ verhalten zu können. Danach können sie zusammen mit den Mitarbeitern des anderen Unternehmens, ihren zukünftigen Kollegen, ein Kennen-lern-Wochenende verbringen. Hierbei werden in Form von Seminaren oder Workshops teamgeistfördernde Aktivitäten oder Spiele durchgeführt, die dazu beitragen, ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Teilnehmern aufkommen zu lassen. Natürlich tragen solche Maßnahmen auch zu einer Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen bei. Durch diese Förderung des kooperativen Verhaltens wird ab Beginn der Kooperation bereits ein gutes, wenn nicht sogar optimales Zusammenarbeiten sichergestellt. Die Mitarbeiter sind miteinander schon relativ vertraut und können gemeinsam für die Kooperation arbeiten, wodurch es zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit der Kooperation kommt. Damit solche Seminare und Schulungen allerdings die gewünschte Wirkung erzielen können, ist eine gewisse Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters Voraussetzung. Einerseits müssen die Mitarbeiter fähig, andererseits aber auch bereit sein, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, etwas dazu bzw. voneinander zu lernen und gemeinsam mit anderen nach Lösungen zu suchen und auch Kompromisse einzugehen.

## Voraussetzungen eines kooperationsförderlichen Umfelds

Einen ganz entscheidenden Beitrag zum Erfolg einer Kooperation leisten die in ihr geltenden Werte, Normen und Verhaltensmuster, sprich die richtige Kooperationskultur. Es kommt also auf ein gutes Klima zwischen den Mitarbeitern, von denen die Kooperation ja letztendlich getragen wird, an. Es sollten verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein, damit die Entwicklung eines positiven Kooperationsumfelds überhaupt möglich ist. Natürlich ist es nicht möglich spontan das Betriebsklima in den kooperierenden Unternehmen, das sich über Jahre hinweg herausgebildet hat, zu verändern. Die Förderung der Kooperationskultur ist ein andauernder Prozess, der immer wieder an die jeweiligen Entwicklungen angepasst werden muss. Deshalb ist es für die Entwicklung eines kooperationsförderlichen Umfeldes ganz besonders wichtig, dass bestimmte Mindestanforderungen erfüllt sind. Auf einige von ihnen soll im Folgenden eingegangen werden.

### a) Vertrauen

Vertrauen dient als wichtigste Grundlage in vielen Wirtschafts- und Lebenssituationen, und ist auch Ausgangspunkt gelingender Kooperationen. Dabei kommt es neben dem Vertrauen zu den Kooperationspartnern sowie der Kooperation an sich, auch auf das Vertrauen, das man in sich selbst hat, an. Ganz besonders wichtig ist dieser Faktor in Situationen, in denen innerhalb der Kooperation etwas Nicht-Vorhersehbares, -Berechenbares oder -Nachvollziehbares geschieht. Dann kommt es oft darauf an, dass „man glaubt, dass das, was einzelne Partner tun oder insgesamt geschieht, zum Nutzen der Kooperation und im Sinne ihrer Ziele ist.“ (Becker et al., S. 50). Die Fähigkeit einer solchen Offenheit der Kooperation liegt in Vertrauen begründet. Ohne diesen elementaren Faktor wäre ihre längerfristige Existenz unmöglich.

## b) Konfliktfreundlichkeit

Konflikte sind in jeder Kooperation bereits vorprogrammiert. Man sollte nicht versuchen sie zu verhindern. Ganz im Gegenteil entsteht ein Vorteil daraus Konflikte zuzulassen, was aufgrund von Vertrauen innerhalb der Kooperation ohne Schwierigkeiten gelingen sollte, und sich damit auseinander zusetzen. Konflikte tragen deshalb wesentlich zum Gelingen einer Kooperation bei, weil sie die Entwicklungsrichtungen und –kräfte der Kooperation darstellen, Grenzen der Kooperationsbereitschaft, Belastbarkeit usw. zu bestimmen helfen und die Kooperation von innen heraus zur Veränderung anzutreiben. Wichtig ist es eine Art Regelwerk auszuarbeiten, innerhalb dessen Rahmen Konflikte geklärt werden können, wobei jedoch gleichzeitig sichergestellt ist, dass die Kooperation nicht von Konflikten zerstört werden kann.

## c) Ziel- und Lösungsorientierung

Eine ganz wichtige Voraussetzung, die erfüllt sein muss, um eine gute Kooperationskultur zu generieren ist, dass sich nicht nur die Organisationen darüber im Klaren sind, was das Ziel ihrer Zusammenarbeit ist. Auch den Mitarbeitern muss die Zielpolitik des Unternehmens bzw. der Kooperation bekannt sein. Auch bei der Lösungsorientierung einer Kooperation spielen ihre Ziele eine wichtige Rolle. Von ihnen hängt die Ausrichtung der Suche nach Problemlösungen sowie deren Umsetzung ab. Die Lösungsorientierung ist eng verbunden mit den Interessen der Kooperation und beinhaltet darüber hinaus auch die Analyse von Konflikten, Problemen und Fehlern. Mit ihrer Hilfe wird also sichergestellt, dass die Konzentration auf das Wesentliche gerichtet wird, aber gleichzeitig auch die Hintergründe analysiert werden.

## d) Verbindlichkeit

Die Kooperation kann nur erfolgreich sein, wenn es ein gemeinsames Regelwerk oder einen Vertrag gibt, in dem entweder in Grundzügen oder ganz genau festgelegt ist, wer was zu leisten hat und erwarten kann. Natürlich reicht dies allein nicht aus um das Gelingen der Kooperation sicherzustellen. Es kommt darauf an, dass jeder Partner bereit ist, sich an die getroffenen Abmachungen zu halten und sich auch darüber hinaus für die Kooperation einzusetzen. Voraussetzung einer gelingenden Kooperation ist es also, dass die Kooperationspartner und die an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter diese als verbindlich ansehen und als solches akzeptieren.

## e) Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft

Oft arbeiten die Mitarbeiter der kooperierenden Unternehmen in einer Art Team zusammen. Damit diese Zusammenarbeit funktionieren kann, ist eine gewisse Teamfähigkeit jedes Einzelnen vorauszusetzen. Die Mitarbeiter müssen gemeinsam an einem Strang ziehen und nicht jeder nur für sich arbeiten. Damit die Zusammenarbeit positiv verlaufen kann ist es auch wichtig, dass die Mitarbeiter bereit sind nicht nur mit anderen Mitarbeitern aus ihrem Unternehmen, sondern auch mit denen der kooperierenden Organisation zusammenzuarbeiten und zu kooperieren.

## f) Kommunikation und Kommunikationsbereitschaft

Von besonders großer Bedeutung für die Kooperation ist, dass stets gebührend und angemessen miteinander kommuniziert wird. Dabei geht es nicht allein darum gemeinsam mögliche Ziele und zukünftig geplante Entwicklungen zu kommunizieren, viel wichtiger sind Kommunikation und Kommunikationsbereitschaft bei

möglicherweise auftretenden Problemen und Konflikten. Gerade in solchen Situationen sollte an den jeweiligen Partner oder auch an die Mitarbeiter herangetreten werden, um gemeinsam nach möglichen Lösungsansätzen zu suchen. In jedem Unternehmen gibt es eine gewisse Selbstverständlichkeit, mit der aus verschiedenen Gründen über bestimmte Dinge gesprochen wird und über andere nicht. Die Kommunikation ist aber eine der wichtigsten, wenn nicht sogar die wichtigste Voraussetzung einer gelingenden Kooperation. Die Kooperationspartner sollten sich die nötigen Selbstverständlichkeiten der Kommunikation bewusst machen, damit im Verlaufe ihrer Zusammenarbeit zu keinen Unterbrechungen im Kommunikationsfluss kommt. Durch Kommunikation wird das Klima innerhalb der Kooperation beeinflusst und umgekehrt. Oft entscheidet die Art der Kommunikation über das Fortbestehen einer Kooperation.

## **Kritische Würdigung unter der Betrachtung der Chancen und Risiken von Kooperationen**

Zwischenbetriebliche Kooperationen werden eingegangen, da sich die zusammenarbeitenden Unternehmen davon Chancen und Möglichkeiten erhoffen, ihre wirtschaftliche Position zu verbessern. Durch die Zusammenarbeit können Resultate erzielt werden, die ein einzelnes Unternehmen entweder gar nicht oder nur langsam hätte erreichen können. Die Kooperationsbeziehung selbst kann nach und nach auf- und ausgebaut werden. Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie sich erst nachdem sie gegenseitig Vertrauen zueinander gefasst haben, Aufgaben zuwenden, die sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und –prozesse beziehen. Bis dahin beschäftigen sie sich im Rahmen der Kooperation mit weniger brisanten Angelegenheiten. Darüber hinaus arbeiten die Unternehmen bei einer Kooperation zwar recht eng zusammen, behalten jedoch ihre Unabhängigkeit und bleiben somit (rechtlich) flexibel. In der heutigen Zeit wollen Kunden immer öfter alle Leistungen „aus einer Hand“ beziehen, was zumeist aber nur Großunternehmen anbieten können. Durch eine Kooperation wird dies jedoch auch kleineren Unternehmen möglich und sie können dadurch bedrohte Märkte stabilisieren oder auch verlorene zurückgewinnen. Durch die Kooperation besteht des Weiteren die Chance, durch effektivere Auslastung die Kosten zu senken und somit dem Kunden konkurrenzfähige Preise anzubieten, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit am Markt erhöht. Die enge Zusammenarbeit bedeutet aber auch immer eine gewisse Bindung der Unternehmen aneinander, woraus sich folgende Nachteile ergeben können: Zwischen den Kooperationspartnern sollten Abmachungen über Abstimmung, Planung und Steuerung vereinbart werden, um einen geordneten Ablauf der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Diese können jedoch anstelle kooperationsförderlichen Verhaltens das genaue Gegenteil bewirken. Denn durch eine Kooperation fällt auch mehr organisatorischer Aufwand an: Alles muss koordiniert werden. Da Aufträge der Kooperation Vorrang haben, entsteht auch ein gewisser Verlust an Flexibilität. Die Partnerwahl bei einer Kooperation ist besonders wichtig, denn beide müssen die Bereitschaft mitbringen zusammenzuarbeiten und auch den Willen, gemeinsamen Erfolg zu haben. Grundvoraussetzung ist jedoch das Vertrauen, dass das eingebrachte Know-How der Unternehmen nur zum Vorteil der Kooperation genutzt wird. Denn es besteht natürlich die Gefahr, dass ein Partner frühzeitig ausscheidet und Know-How mitnimmt.

Bevor Organisationen nun eine interorganisationale Kooperation eingehen, sollten sie sich natürlich die erdenklichen Chancen und Risiken, die daraus resultieren können, vor Augen halten. Unter Abwägung der möglichen Entwicklungen empfiehlt es immer situationsabhängig zu entscheiden, ob eine Zusammenarbeit mit einem oder auch mehreren anderen Unternehmen sinnvoll und Erfolg versprechend erscheint.



# Quellenverzeichnis

## Literatur

Bea/Haas, 1995: Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen: Strategisches Management; Stuttgart, Jena; UTB 1995

Dammer, 2007: Dammer, Ingo: Gelingende Kooperation („Effizienz“) in: Becker, Thomas et.al (Hrsg.): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg; Berlin, Heidelberg; Springer-Verlag 2007

Ellerkmann, 2007: Ellerkmann, Frank: Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken in: Becker, Thomas et.al (Hrsg.): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg; Berlin, Heidelberg; Springer-Verlag 2007

Flocken/Loose, 2007: Flocken, Peter / Loose, Achim: Unternehmenskooperationen und Netzwerke im Handwerk in Produktionsnetzwerken in: Becker, Thomas et.al (Hrsg.): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg; Berlin, Heidelberg; Springer-Verlag 2007

Gablers Wirtschaftslexikon, 1992: Gablers Wirtschaftslexikon: 13., vollständig überarb. Aufl. ; Wiesbaden; Gabler 1992

Gaitanides/Göbel, 2006: Gaitanides, Michael / Göbel, Markus: Eigennutz oder Reziprozität? – Steuerung von Unternehmenskooperationen durch Prozessteams in: Ringlstetter, Max et.al (Hrsg.): Positives Management – Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship; Wiesbaden; Deutscher Universitäts-Verlag 2006

Hackert, 1999: Hackert, Björn: Kooperation in Arbeitsgruppen: Bausteine einer ökonomischen Analyse ;Berlin; Erich Schmidt Verlag 1999

Killich, 2007: Killich, Stephan: Formen der Unternehmenskooperation in: Becker, Thomas et.al (Hrsg.): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg; Berlin, Heidelberg; Springer-Verlag 2007

Liebhart, 2002: Liebhart, Ursula E.: Strategische Kooperationsnetzwerke: Entwicklung, Gestaltung und Steuerung; Wiesbaden; Deutscher Universitätsverlag 2002

## Internetquellen

[http://www.zmija.de/virtuelle\\_unternehmen.htm](http://www.zmija.de/virtuelle_unternehmen.htm): Datum der Einsicht: 4.6.2007

Von [http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Interorganisationale\\_Arbeitsteilung](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Interorganisationale_Arbeitsteilung)

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 29. Oktober 2007 um 16:27 Uhr geändert.