

# Formen der Unternehmenskooperation

Stephan Killich

Unter dem Begriff der Unternehmenskooperation wird im Allgemeinen die Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit verstanden (Gabler 2009). Es handelt sich dabei also um zwei oder mehrere Unternehmen, die ihre Handlungen bzw. Nutzung von Ressourcen aufeinander abstimmen, um somit gegenüber den ‚Einzelgängern‘ einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen. Alternativ zur kooperativen Vorgehensweise kann die dazu notwendige Leistung auch im ‚Alleingang‘ im eigenen Unternehmen erbracht werden. Dies setzt voraus, dass die dazu notwendigen Ressourcen und Kompetenzen im eigenen Unternehmen vorhanden sind, oder beschafft bzw. aufgebaut werden können. Darüber hinaus hat ein Unternehmen die Option, die notwendige Leistung am freien Markt einzukaufen. Die zwischenbetriebliche Kooperation ist somit als Alternative zu diesen beiden Koordinationsformen anzusehen. Das Spektrum zwischen dem Fremdbezug einer Leistung und der Eigenfertigung ist dabei aufgrund zahlreicher unterschiedlicher Kooperationsformen sehr breit (vergleiche Killich/Luczak 2003) (Abb. 1).

Markt–  
Kooperation–  
Hierarchie



**Abb. 1:** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform (vgl. Rotering 1993, 14)

## 1 Interessengemeinschaft

Durchsetzung  
gemeinsamer  
Interessen

*Eine Interessengemeinschaft setzt sich die Vertretung und/oder Durchsetzung gemeinsamer Interessen mehrerer Unternehmen zum Ziel. Eine Interessengemeinschaft kann dabei beispielsweise in Form eines gemeinsamen Einkaufs oder Vertriebs sowie einer Arbeitgebervertretung auftreten*

Beispiel VIA

Der vom Verbund Innovativer Automobilzulieferer (VIA) initiierte Einkaufspool für Unternehmen aus der Automobilzulieferbranche stellt in diesem Zusammenhang eine Interessengemeinschaft dar. Der Einkauf unterschiedlicher Ressourcen, wie beispielsweise Strom, Gas oder Kleinwerkzeuge, wird dabei gebündelt vom Verbund für die beteiligten Unternehmen organisiert und durchgeführt. Durch die damit verbundenen Synergien bzw. Skaleneffekte können für alle Kooperationspartner günstige Einkaufspreise erzielt werden.

## 2 Franchising

Franchise-Geber und  
Franchise-Nehmer

*Unter Franchising wird ein Vertriebssystem verstanden, durch das Waren, Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Rechtlich und finanziell selbständige und unabhängige Unternehmen, der Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer, arbeiten dabei eng zusammen, indem der Franchise-Geber Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps übernimmt. Er erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Geschäftspartnern, den Franchise-Nehmern, selbständig an ihrem Standort umgesetzt wird.*

Beispiel OBI

Das Unternehmen OBI stellt in diesem Zusammenhang einen Franchise-Geber dar, das einem Franchise-Nehmer, dem eigentlichen OBI-Baumarkt, die Lizenz für das bekannte Waren- und Dienstleistungsangebot überträgt. Dieser verpflichtet sich seinerseits dazu, 2,5% seines Umsatzes an den Franchise-Geber zu zahlen.

## 3 Arbeitsgemeinschaft/Konsortium

Projektgemeinschaft/  
Projektnetzwerk

*Konsortien werden in der Regel für eine begrenzte Dauer gegründet, die Partner bleiben unabhängig. Ein Konsortium ist dementsprechend eine Projektgemeinschaft in der sich die kooperierenden Unternehmen verpflichten, ein oder mehrere Projekte gemeinsam durchzuführen. Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich gleichermaßen zum Ziel, eine bestimmte Aufgabe gemeinsam zu lösen.*

Beispiel:  
Hamburger  
Baumodell

Arbeitsgemeinschaften sind häufig in der Baubranche anzutreffen. Dabei schließen sich mehrere Unternehmen zur Durchführung komplexer Bauvorhaben freiwillig zu einer sogenannten ARGE (Arbeitsgemeinschaft) zusammen. Dieser Zusammenschluss gilt dabei meist für die gemeinschaftliche Durchführung eines Bauprojektes. Beispielsweise haben sich 10 Hamburger Hand-

werksfirmen sowie ein Ingenieur- und ein Architekturbüro temporär zu einem Unternehmensnetzwerk zusammengeschlossen. Die Kooperation mit dem Namen „Hamburger Baummodell“ ist dabei schon vor der Vergabe eines Auftrages, nämlich zur Teilnahme an dem vorgeschalteten Wettbewerb, ins Leben gerufen worden. Das Ziel der Zusammenarbeit in dieser Phase ist es, durch eine intensive Abstimmung von planenden und ausführenden Unternehmen, den Bauablauf intensiver und reibungsloser zu gestalten.

Ein weiteres Beispiel ist die Raumfabrik Wuppertal. Die ‚Raumfabrik‘ ist ein Verbund von 21 Betrieben des Bau- und Ausbauhandwerks. Die Partner bieten gemeinsam alle Leistungen rund ums Bauen und Wohnen – vom neuen Badezimmer bis zum ganzheitlich sanierten Altbau zum Festpreis aus einer Hand an. Die Raumfabrik hat im Jahr 2003 den bundesweiten Wettbewerb „Die beste Kooperation“ in der Kategorie „Handwerk“ gewonnen.

Beispiel Raumfabrik

## 4 Virtuelle Unternehmen/Organisationen

*Bei einem virtuellen Unternehmen tritt die zwischenbetriebliche Kooperation am Markt als eigenständiges Unternehmen auf. Dies beinhaltet, dass die daran beteiligten rechtlich selbstständigen Unternehmen nicht mit dem eigenen Firmennamen in Erscheinung treten, sondern „lediglich“ Teil des virtuellen Unternehmens sind. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen des virtuellen Unternehmens wie Marketing oder Service verzichtet.*

Eigenständiges Unternehmen

Die Merkmale eines virtuellen Unternehmens können dabei folgendermaßen beschrieben werden (Wolter et al. 1998, 7 f.):

- „Ein Netzwerk aus Unternehmensteilen, die nicht ausschließlich rechtlich und wirtschaftlich voneinander abhängig sind.
- Projektbezogene Konfiguration des Netzwerkes.
- Fortwährende Kommunikation und Abstimmungsprozesse zwischen den Netzwerkteilnehmern.
- Offene, dynamische Strukturen innerhalb des Netzwerkes, je nach Projekt wechselnde Partnerschaften.
- Keine ‚per-se-Dominanz‘ eines Partners.
- Ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber den Kunden.
- Weitgehender Verzicht auf Institutionalisierung und Hierarchiebildung.“

Merkmale eines virtuellen Unternehmens

Als Beispiel für ein virtuelles Unternehmen kann das als Plattenspielerhersteller bekannt gewordene Unternehmen Dual angeführt werden. Das Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 70 Mio. DM (35,79 Mio. EUR) im Jahre 1996 besteht aus lediglich 4 Mitarbeitern: Einem Unternehmer, einem Juristen, einer Sekretärin und einem Marketingspezialisten (Linden 1997). Das virtuelle Unternehmen besteht dabei aus einem Netzwerk, das 25 selbstständige Partnerfirmen aus Europa, Asien und Nordamerika umfasst, die ihrerseits Forschung und Entwicklung, Konstruktion und Vertrieb der Produkte übernehmen. Dual hingegen übernimmt die Steuerung des Netzwerkes und stellt den Firmennamen für die Produkte bzw. das virtuelle Unternehmen. Bereits wenige Monate nach der Gründung des virtuellen Unternehmens konnte Dual auf diese Weise

Beispiel: Dual

eine Produktpalette von rund 60 Geräten und Komponenten auf den Markt bringen.

## 5 Supply Chain Management (SCM)

Der gesamte  
Geschäftsprozess

*SCM ist die prozessorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung aller Aktivitäten des Geschäftsprozesses von der Beschaffung der Rohmaterialien bis zum Verkauf an den Endverbraucher. Das beinhaltet, dass das Konzept nicht innerhalb einer Abteilung oder eines Unternehmens endet, sondern die an dem Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen mit einbezieht. Das Ziel ist es dabei, langfristige und partnerschaftliche Win-Win-Beziehungen zwischen den Unternehmen aufzubauen und in das Wertschöpfungssystem des Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Aktivitäten zu integrieren.*

Beispiel: Dell

Supply Chain Management kann somit als die logische Weiterentwicklung des logistischen Managements betrachtet werden (Luczak/Schiegg 2001, 5).

„Der Computerkonzern Dell hat ein erfolgreiches Supply Chain Management umgesetzt. In der von Dell betriebenen OptiFlex-Fabrik werden pro Tag etwa 20.000 Computer kundenorientiert gefertigt. Der Lagerbestand des Unternehmens ist so dimensioniert, dass eine Fortführung der Fertigung für lediglich zwei Stunden garantiert wird. Der Bestand an gelagerten Fertigprodukten tendiert praktisch gegen null. Die fertigen Produkte, wie PCs und Server, werden sofort nach der Produktion verladen und an den Kunden ausgeliefert. Dies erfordert eine extrem enge Anbindung der Lieferanten, die meist lokale Lager in unmittelbarer Umgebung der OptiFlex-Fabrik vorhalten. Um die minimalen Bestände von Lieferteilen und Fertigprodukten zu erreichen, werden einmal pro Stunde eingehende Aufträge in das Produktionsplanungssystem geladen. Alle zwei Stunden wird auf dieser Basis ein neuer Produktionsplan erstellt. Die Lieferanten werden anschließend online darüber informiert, welche Komponenten von Dell benötigt werden. Innerhalb von 15 Minuten wird von den Lieferanten die Verfügbarkeit der Teile bestätigt, und weitere 75 Minuten später ausgeliefert. Bei unerwarteten Bedarfsspitzen kann Dell zusammen mit seinen Lieferanten geeignete Maßnahmen im Produktionssystem des Lieferanten in kürzester Zeit einleiten. Diese kurzen Reaktionszeiten sind somit nur durch eine enge Zusammenarbeit der an der Supply Chain beteiligten Unternehmen zu erzielen.“ (Killich/Luczak 2003, 5)

## 6 Strategische Allianzen

Zusammenarbeit in  
Geschäftsfeldern  
derselben Branche

*Der Begriff der strategischen Allianz ist nicht eindeutig abgegrenzt. Backhaus und Piltz (1990, 2) definieren, dass „unter einer strategischen Allianz, Koalitionen von zwei oder mehr selbständigen Unternehmen verstanden werden, die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern zu vereinen“. Eine strategische Allianz ist somit auf bestimmte*

*Geschäftsfelder von Unternehmen derselben Branche beschränkt und stellt daher eine besondere Form der Unternehmenskooperation dar. Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen einer Strategischen Allianz findet auf der gleichen Wertschöpfungsebene, also zwischen aktuellen oder zumindest potenziellen Konkurrenten, und oftmals zeitlich befristet statt.*

Ein bekanntes Beispiel für eine strategische Allianz ist die von Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways und United Airlines im Mai 1997 lancierte Star Alliance. Die Star Alliance ist bis heute mit 14 Mitgliedern zur größten globalen Airline-Allianz herangewachsen. Sie fliegt mit einer Flotte von 2058 Flugzeugen 729 Flughäfen in 124 Ländern an, beschäftigt über 270.000 Menschen und transportiert jährlich über 290 Millionen Passagiere. Die Kooperation der Star Alliance reicht dabei sehr weit. Beispielsweise haben die Allianzpartner ihre Flugpläne so aufeinander abgestimmt, dass die Gesamtreisedauer bei Umsteigeverbindungen häufig verkürzt wurde. Darüber hinaus erhalten die Kunden in den meisten Fällen bei Reiseantritt auch schon die Bordkarte für den Weiterflug, selbst wenn sie dabei am Umsteigeort von einem Allianzpartner auf einen anderen wechseln. Weiterhin ist es für die Kunden möglich, Flugmeilen innerhalb der Star Alliance zu sammeln und wieder abzufliegen.

Beispiel: Star Alliance

## 7 Joint Venture/Gemeinschaftsunternehmen

*Die Gründung eines gemeinsamen, rechtlich selbständigen Unternehmens im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Kooperation wird Joint Venture oder Gemeinschaftsunternehmen genannt. Dabei bringen die einzelnen Unternehmen unterschiedliche Ressourcen in das neu gegründete Unternehmen ein. Das Konzept der Joint Ventures ist in nahezu allen Industriebranchen eine weit verbreitete Form der zwischenbetrieblichen Kooperation.*

Gemeinsames rechtlich selbständiges Unternehmen

„Ein bekanntes Beispiel für die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist die beinahe baugleiche Entwicklung des VW Sharan und Ford Galaxy. Das Ziel dieser Kooperation von Ford und VW war es, die Entwicklungskosten der Fahrzeuge im 1995 noch neuen Modell-Segment zu teilen. Die Fahrzeuge sind allerdings nicht nur gemeinsam entwickelt worden, sie werden darüber hinaus auch alle in der Autoeuropa-Fabrik in Portugal gefertigt.

Beispiel VW Sharan und Ford Galaxy

Dass die Zielsetzungen, die mit der Gründung eines Joint Ventures verfolgt werden, sehr unterschiedlich sein können, zeigt das folgende Beispiel. Das Heidelberger Universitätsklinikum hat mit der Cytonet-Gruppe, einem Unternehmen der pharmazeutischen Industrie, ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Namen ‚Cytonet Heidelberg GmbH‘ gegründet. Cytonet bietet dabei langjährige Erfahrung in der industriellen pharmazeutischen Produktion und Vermarktung sowie ausreichende Finanzmittel für Forschung und Entwicklung, die der Universität zugute kommen. Die Universität wiederum bringt, über die Grundlagenforschung hinaus, ihre produktorientierten Forschungsergebnisse sowie die Wissenschaftler mit ihrem innovativen Potenzial ein. Sind die Produkte dann erfolgreich, werden beide Partner am Gewinn beteiligt und profitieren somit von der Kooperation.“ (Killich/Luczak 2003, 7)

Beispiel: Cytonet

## 8 Kooperationsmerkmale

Unabhängig von der Kooperationsform kann eine Unternehmenskooperation durch ihre Merkmale unterschieden werden. In diesem Zusammenhang werden beispielsweise Richtung, Ausdehnung, Bindungsintensität, Zeitdauer einer Kooperation und die an der Kooperation beteiligten Abteilungen bzw. Unternehmensfunktionen unterschieden (Abb. 2).

Merkmale einer Kooperation

Merkmal	Ausprägung					
Richtung	horizontal		vertikal		diagonal	
Ausdehnung	lokal	regional		national	global	
Bindungsintensität	gering		moderat		hoch	
Verbindlichkeit	Absprache		Vertrag		Kapitalbeteiligung	
Zeitdauer	temporär			unbegrenzt		
Zielidentität	redistributiv			reziprok		
Koop. Abteilungen	F&E	Vertrieb	Einkauf	Marke- ting	Produk- tion	Sons- tige

Abb. 2: Kooperationsmerkmale

### Richtung einer Kooperation

*Die Richtung der Kooperation gibt an, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Wirtschaftsbranche die beiden Kooperationspartner agieren.*

Horizontale, vertikale und diagonale Kooperation

Sind beide Unternehmen in derselben Branche und auf gleicher Wertschöpfungsebene tätig, so spricht man von einer horizontalen Kooperation. Sie sind oft Konkurrenten, die die Ausschaltung der bisher bestehenden Konkurrenz zwischen den kooperierenden Unternehmen, eine größere Marktmacht gegenüber Kunden und Lieferanten oder die Koordinierung bzw. Durchführung bestimmter Funktionen suchen. Kooperationsbeziehungen zwischen Partnern in derselben Branche, aber auf unterschiedlicher Wertschöpfungsebene (klassische Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen), werden vertikale Kooperationen genannt. Bei Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Branchen spricht man von diagonalen Kooperationen. Dieser letzte Fall tritt z.B. ein, wenn die kooperierenden Unternehmen in zwei verschiedenen Branchen, auf zwei verschiedenen Niveaus der Wertschöpfungskette arbeiten und nur aus finanziellen Gründen zusammen arbeiten (sie wollen beispielsweise die Investitionskosten teilen, und die erworbenen Ressourcen zur Herstellung verschiedener Produkte benutzen).

### Ausdehnung einer Kooperation

*In der räumlichen Betrachtungsebene sind gemäß dem Wirkungsgebiet lokal begrenzte, regionale, nationale und internationale Kooperationen anzuführen.*

Lokal begrenzte Kooperationen finden in der unmittelbaren Nachbarschaft der beteiligten Unternehmen statt, wohingegen die Partner bei regionalen Koope-

rationen in der näheren Umgebung anzusiedeln sind. Nationale Kooperationen beziehen sich auf Kooperationspartnerschaften innerhalb desselben Staates. Globale Kooperationen sind länderübergreifend. Entsprechend der räumlichen Ausdehnung einer Kooperation variiert üblicherweise auch die damit verbundene Zielsetzung. Während bei lokalen und regionalen Kooperationen eher die gemeinsame Nutzung von standortgebundenen Ressourcen im Vordergrund steht, verliert diese Zielsetzung bei nationalen und globalen Kooperationen an Bedeutung (Killich 2002, 14).

Lokale, regionale,  
nationale und globale  
Kooperationen

## Bindungsintensität einer Kooperation

*Die Intensität einer Kooperation kann u.a. durch die Anzahl kooperativer Funktionsbereiche, den Entscheidungsgrad oder die Geschäftsbeziehungen beschrieben werden.*

Man kann in der Literatur verschiedene Skalen für die Einschätzung der Intensität finden. Aus diesen Skalen kann eine einfache Einteilung in die Kategorien einer geringen, moderaten und hohen Bindungsintensität vorgenommen werden:

- Eine Kooperation besitzt eine geringe Bindungsintensität zwischen den Partnern, wenn über die in den Unternehmen stattfindenden Prozesse lediglich ein Informations- bzw. Erfahrungsaustausch stattfindet.
- Müssen die kooperationsrelevanten Aktivitäten der Unternehmen teilweise abgestimmt werden, so wird von einer moderaten Bindungsintensität gesprochen: z.B. eine gegenseitige Zulieferer-/Kundenkooperation.
- Werden alle kooperationsrelevanten Aktivitäten aufeinander abgestimmt, so liegt eine hohe Bindungsintensität vor.

Geringe, moderate  
und hohe  
Bindungsintensität

## Verbindlichkeit einer Kooperation

*Die Verbindlichkeit einer Kooperation kann unterschieden werden nach schriftlicher und nicht schriftlicher Form sowie kapitalmäßiger Verflechtung.*

Während lose Kooperationen mit geringem Risiko eher auf mündlichen Absprachen beruhen, werden engere Bindungen mit einem stärkeren Engagement durch Kooperationsverträge geregelt. Dabei steht ein wirkungsvoller Abstimmungsmechanismus im Vordergrund. Im Rahmen der vertraglichen Regelung sollten die Ziele der Kooperation definiert, die Aufgaben klar verteilt und eine Verrechnung der Aufwände und Erträge geregelt werden. Weiterhin muss darauf geachtet werden, dass jeder Partner einen Nutzen entsprechend seinen Aufwänden hat. Denn nur wenn die Partner im gleichen Maße von der Kooperation profitieren, ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen (,Win-Win-Situation'). Die intensivste Form der Bindung ist die kapitalmäßige Verflechtung zwischen den Partnern. Die Verflechtung kann dabei soweit gehen, dass die wirtschaftliche Selbständigkeit verloren geht und

Absprache,  
Vertrag oder  
Kapitalbeteiligung



damit nicht mehr von Kooperationen, sondern von Unternehmenszusammenschlüssen gesprochen wird.

### **Zeitdauer einer Kooperation**

*Bei der Zeitdauer einer Kooperation kann generell zwischen einer zeitlich begrenzten, also temporären, und einer zeitlich unbegrenzten Zusammenarbeit unterschieden werden.*

Temporär oder  
unbegrenzt

Eine zeitlich begrenzte Kooperation birgt immer das größere Risiko, dass die Kooperationspartner sich gegen Ende des gemeinsamen Projektes opportunistisch verhalten, da dies keine Auswirkungen auf zukünftige Kooperationsaktivitäten hat. Bei zeitlich unbegrenzten Kooperationen hingegen sind sich die Partner im Allgemeinen darüber bewusst, dass „eigennütziges“ Verhalten, das den anderen Unternehmen schadet, sich auch auf eigene Handlungen in der Zukunft negativ auswirken kann.

### **Zielidentität**

Redistributive  
oder reziproke  
Kooperation

Die Ausgestaltung einer Kooperation hängt weiterhin davon ab, ob die Kooperationspartner durch die Kooperation dasselbe Ziel ansteuern, also die gleichen Schwächen im eigenen Unternehmen durch die Zusammenlegung der Ressourcen gemeinsam beheben wollen (redistributive Kooperation), oder ob die Unternehmen von unterschiedlichen Zielen geleitet werden, das heißt, im Kooperationspartner jeweils einen optimalen Lieferanten für die Lösung des eigenen Problems sehen (seine Stärken liegen dort, wo die eigenen Schwächen gefunden wurden), so dass es zum Austausch von Leistungen kommt (reziproke Kooperation) (vgl. Rotering 1993, 53 ff.).

### **Kooperierende Abteilungen**

*Eine weitere Strukturierung einer Kooperation kann durch Betrachtung der kooperierenden Abteilungen vorgenommen werden.* Im Normalfall erfolgt eine Kooperation durch die Beteiligung einer oder mehrerer Abteilungen aus dem Bereichen F&E, Vertrieb, Einkauf, Marketing und/oder Produktion (Killich 2002, 15).

## **9 Vor- und Nachteile von Kooperationen**

Die Vor- und Nachteile einer Kooperation sind im Vergleich zu den alternativen Koordinationsformen, also dem Einkaufen der erforderlichen Leistung am Markt und dem Alleingang im eigenen Unternehmen, zu betrachten. In diesem



Zusammenhang bietet die zwischenbetriebliche Kooperation folgende Vorteile (Killich/Luczak 2003, 8 f.):

- „In der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sind Ergebnisse realisierbar, die durch eine alleinige Vorgehensweise gar nicht oder nur in einem wesentlich längeren Zeitraum realisierbar wären.
- Die Kooperation kann sukzessive aufgebaut werden. Auf diese Weise kann das mit Kooperationen verbundene Risiko reduziert werden. Zu Beginn einer kooperativen Beziehung zwischen zwei Unternehmen werden Aufgaben bearbeitet, die sich nicht auf die Kernprozesse der beteiligten Unternehmen beziehen. Erst wenn sich ein Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern ausgebildet hat, werden die ‚sensiblen‘ Bereiche eines Unternehmens mit zum Gegenstand der zwischenbetrieblichen Kooperation.
- Die Unternehmen behalten ihre Selbständigkeit und somit auch ihre Flexibilität, die gerade klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) auszeichnet.“

Vorteile einer Unternehmenskooperation

Der letzte Punkt beinhaltet, dass sich zwischen den Kooperationspartnern, die ja eigenständige Unternehmen darstellen, ein Abhängigkeitsverhältnis entwickelt. In einer ‚normalen‘ Geschäftsbeziehung wird dazu eine Leistung und eine entsprechende Vergütung für den Erwerb dieser Leistung vereinbart und meist vertraglich festgehalten. Auf diese Weise werden die Risiken, die sich aus dem Abhängigkeitsverhältnis ergeben, minimiert. Bei Unternehmenskooperationen kann dies meist nicht vorab durchgeführt werden, da die Zusammenarbeit und der damit verbundene Nutzen nicht im Vorfeld genau bestimmt werden kann. Daher ergeben sich aus dem Abhängigkeitsverhältnis auch Nachteile:

- Es sind besondere Abstimmungs-, Planungs- und Steuerungsvereinbarungen zu treffen, die nicht nur das kooperationsfördernde Verhalten der Partner regeln, sondern auch die Möglichkeit kooperationshemmenden Verhaltens einbeziehen.
- Da nur in sehr seltenen Fällen alle Eventualitäten in den Vereinbarungen abgedeckt werden können, besteht immer noch die Möglichkeit, dass einer der Partner ‚nur‘ seinen eigenen kurzfristigen Vorteil aus der Kooperation zieht und beispielsweise die Kooperation nach Erreichung seines Zieles vorzeitig beendet, unabhängig davon, welche weiteren Kooperationsaktivitäten noch geplant waren.

Nachteile einer Unternehmenskooperation

## 10 Literatur

Backhaus K, Piltz K (1990) Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, 1–10

Gabler Wirtschaftslexikon (2009) 17. Aufl. Gabler, Wiesbaden

- Killich S (2002) Grundlagen der Unternehmenskooperation. In: Luczak Holger (Hrsg) Unternehmenskooperation in Theorie und Praxis. Stephan, Düsseldorf, 4–16
- Killich S, Luczak H (2003) Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen. Lösungen für die Praxis, Berlin
- Linden FA (1997) Wachsen im Netz. Manager Magazin 27(7):102–113
- Luczak H, Schiegg P (2001) Supply chain management – characteristics and implications for IT-support. In: Klarin MM, Bulat V, Cvijanovic JM, Milanovic DD (Hrsg) SIE 2001 – 3rd International symposium of industrial engineering. 18–20, October 2001. Belgrade, 2001, 5–9
- Rotering J (1993) Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionstheoretischer Erklärungsansatz. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Wolter H-J, Wolff K, Freund W (1998) Das virtuelle Unternehmen. Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Netzwerkmanagement

Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg

Becker, Th.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Loose, A. (Hrsg.)

2011, XVII, 390 S. 70 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-19332-3