

**Zukünftige strategische Herausforderungen werden immer seltener von einzelnen Organisationen im Alleingang zu bewältigen sein. Kooperation wird zur überlebenswichtigen Notwendigkeit. Die praktische Gestaltung weit reichender Netzwerke aus Zulieferern, Dienstleistern und anderen Partnerorganisationen stellt die Akteure organisationaler Gestaltung vor eine Reihe neuer Herausforderungen. Formen der Zusammenarbeit und Kooperationen sind wissensintensiver und flüchtiger geworden. Die Kooperationsformen der Zukunft verhalten sich nach neuen Regeln.**

# Heiko Roehl, Ingo Rollwagen Club, Syndikat, Party – wie wird morgen kooperiert?

**D**er vorliegende Beitrag liefert in Anschluss an den Text von Aderhold und Wetzel im Hinblick auf das Management von Kooperation bzw. Netzwerken einen Orientierungsrahmen für die praktische Gestaltung von Kooperationen. Es werden Kooperationstypologien vorgeschlagen, die dem Praktiker helfen, sich bei der Entwicklung der eigenen Organisation durch die Kooperation mit anderen Akteuren in Wertschöpfungsnetzwerken zu orientieren. Kernthese dieses Beitrags ist, dass in Zukunft durch die Veränderung der Kooperationsformen eine transorganisationale Perspektive auf die Organisationsentwicklung notwendig wird, welche die

Beziehungen und das Management von Kooperationen mit in ihren Gestaltungsempfehlungen und Gestaltungsmaßnahmen einschliesst.

## **Kooperationsformen im Wandel**

Der Schlüssel für erfolgreiche Kooperation ist die Einsicht, allein nicht weiterzukommen. Mit der Entscheidung zur Kooperation versuchen Organisationen, Lücken im eigenen Wertschöpfungsnetz zu schliessen. Bei immer komplexer und wissensintensiver werdenden Produkten und Dienstleistungen ist Kooperation der Königsweg zu einer Leistung, die aus eigener Kraft nicht vollbracht werden kann.

So ist es nicht verwunderlich, dass die Anzahl der Kooperationen im Verlauf der 90er Jahre stark zugenommen hat. Überall dort, wo Unternehmen schnell auf Technologien und neues Wissen zurückgreifen müssen, spielen Kooperationen eine immer wichtigere Rolle (Gerybadze 2004). Durch den Aufbau und die Pflege von Beziehungen in Netzwerken schaffen es insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, international kompetitive Produktinnovationen hervorzubringen und diese in Märkten Gewinn bringend zu platzieren (Gemünden/Ritter 1998; Gemünden/Heydbrek 1995). Kooperation hilft, in Zeiten wachsender Komplexität und Wissensintensität von Produkten und Dienstleistungen mitzuhalten, ohne die hierfür notwendige organisationale Innendifferenzierung selbst aufbringen zu müssen.

Kooperationen können die unterschiedlichsten Formen annehmen: Outsourcing, Ausgliederung von Unternehmensbereichen, Subcontracting oder Bildung organisationsgrenzen überschreitender Arbeitsgemeinschaften, strategische Allianzen oder Konsortien. Unternehmen gehen Kooperationen ein, um ihre Wettbewerbssituation zu verbessern und zukünftige Potentiale in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, Unternehmen, Regierungsstellen, in Public Private Partnerships oder wissenschaftlichen Instituten zu schaffen.

Kooperationen sind kein neues Phänomen, sie waren schon immer an der Tagesordnung erfolgreichen Organisationsmanagements. Dennoch ist zu beobachten, dass sich die Formen interorganisationaler Kooperation in den vergangenen Jahren erheblich verändert haben<sup>1</sup>. Unternehmern wird zunehmend klar, dass die traditionellen Kooperationsformen und die Verhaltensweisen der Unternehmen in Kooperationsbeziehungen nicht mehr genügen, um eine flexible, zeitnahe Integration der von verschiedenen Partnern, Unternehmen, wissensintensiven Dienstleistern oder wissenschaftli-

chen Instituten und ihrer Leistungsbeiträge sicherzustellen.

Die wichtigste Veränderung in der Kooperationspraxis besteht in einer generellen Flexibilisierung. Insbesondere in neueren Geschäftsfeldern, wie der Infocom-Industrie (vgl. Naschold et al 2000), haben sich die Formen der Kooperationen und die entstehenden Strukturen der Netzwerke von den stark formalisierten interorganisationalen Beziehungsmustern der Vergangenheit verabschiedet. Das Ausmass der Interaktion und der Geschäftskontakte pro Zeiteinheit (die Interaktionsintensitäten) variieren stärker, es wird bedarfsorientiert und situativ kommuniziert und kooperiert. Immer häufiger sitzen gesamte Arbeitsgruppen des Partners in der eigenen Organisation, die ständiger Aufmerksamkeit bedürfen. In anderen Fällen hingegen besteht eine Reihe von Kooperationen im «Schlafmodus», die je nach Bedarf aktiviert werden können. Hier kommt es etwa darauf an, den Kontakt zu Partnern nicht abreißen zu lassen, obwohl man schon längere Zeit nicht mehr miteinander gearbeitet hat.

Im Zusammenhang mit der zunehmend situativen Prägung von Kooperationen zeigt sich auch, dass die Kooperationen offener geworden sind. Die Anzahl der Akteure in den Kooperationsmustern fluktuiert. Partner scheiden aus den Netzwerken aus, neue Partner kommen hinzu. Ein Partner, mit dem man heute kooperiert, kann in Zeiten der Ko-opetition (einer Mischung aus Zusammenarbeit und Wettbewerb zwischen Akteuren vgl. Brandenburger/Nalebuff 2000) morgen schon ein Wettbewerber sein. Das macht Kooperationen weniger planbar. Die Zeiten formalisierter, inflexibler und ausführlich geplanter Kooperationen scheinen vorbei. Formalisierung mit inflexiblen Verträgen unter der Annahme der Planbarkeit von Kooperationsinhalten und Zeithorizonten ist zugunsten eines intelligenten Umgangs mit Kooperationsverträgen, Leistungsvereinbarungen, Paten-



**DR. HEIKO ROEHL**, arbeitet im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit für die Nelson Mandela Foundation/Südafrika. Schwerpunkte: Organisationsentwicklung und HIV/AIDS-Interventionsstrategien.

The Nelson Mandela Foundation  
107, Central Street  
RSA-2196 Johannesburg  
Fon 002783-6320522  
www.nelsonmandela.org  
www.heikoroehl.com  
E-Mail: heiko@nelsonmandela.org

**INGO ROLLWAGEN**, arbeitet als Zukunftsforscher und Analyst in Frankfurt. Schwerpunkte: Prospektive Analysen von Märkten, Wertschöpfungs- und Organisationsmodellen im Kontext gesellschaftlicher, technologischer und ökonomischer Entwicklungen.

Taunusanlage 12-14  
D-60325 Frankfurt  
Fon +49-69-910 31814  
E-Mail: rollwagen@gmx.net

<sup>1</sup> Unsere Beobachtungen fanden im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts statt, bei dem 25 Unternehmensfallstudien und 10 Experteninterviews in 5 Ländern erarbeitet wurden.

**MERKMALE ZUKÜNFTIGER KOOPERATIONSFORMEN**

Im traditionellen Kooperationsverständnis wird davon ausgegangen, dass..

- \_\_\_\_\_ Kooperationen grundsätzlich planbar sind;
- \_\_\_\_\_ Bewertung von Kooperationspartnern nur vergangenheitsorientiert möglich ist;
- \_\_\_\_\_ Kooperationszweck und Kooperationsverlauf bestimmbar und kontrollierbar sein müssen;
- \_\_\_\_\_ Kooperationen so formalisiert als möglich sein sollten, also frühzeitig vertraglich geregelt sein müssen;
- \_\_\_\_\_ Kooperationen von einzelnen Akteuren bzw. Systemintegratoren abhängen, also einen Hang zur Hierarchisierung haben;
- \_\_\_\_\_ Interaktionen und Kommunikation mit Kooperationspartnern vor allem zu Beginn der Kooperationen und bei auftretenden Problemen stattfindet;
- \_\_\_\_\_ der Abbruch von Kooperationen stets als Scheitern aufzufassen ist.

In Zukunft wird dagegen verstärkt berücksichtigt, dass..

- \_\_\_\_\_ Kooperationen emergent und ungeplant verlaufen;
- \_\_\_\_\_ die Bewertung von Kooperationspartnern zukunftsorientierter wird und zunehmend die Potentiale einbezieht, die gemeinsam zu schaffen sind (Performance wird ökonomisch und nach Netzwerkkompetenz analysiert);
- \_\_\_\_\_ Kooperationszweck und -verlauf flexibel gehalten werden;
- \_\_\_\_\_ gemeinsames Lernen und proaktive Gestaltung zugelassen wird;
- \_\_\_\_\_ die Formalisierung spezifisch angepasst wird (d.h. die Gestaltung von Verträgen je nach Phase, in der sich die Kooperation befindet und je nach dem Typ der Kooperation);
- \_\_\_\_\_ dauerhafte Interaktionen mit potentiellen Partnern auch in Ruhephasen der Kooperation etabliert werden; und
- \_\_\_\_\_ der Abbruch von Kooperationen als normaler Bestandteil des Kooperationsprozesses und als Lernchance gesehen wird.

ten und Lizenzen in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren gewichen (Im folgenden Kapitel werden wir sehen, dass dies keineswegs bedeutet, dass formalisierte Kooperationsformen irrelevant geworden sind)

Mit den neuen Formen der Kooperation entstehen neue wechselseitige Verantwortungen. Unternehmen werden von den Wertschöpfungsbeiträgen der Partner abhängig, gleichwie die Partner von den unternehmerischen Leistungsbeiträgen abhängig werden, um zeitkritisch Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können. In diesem Sinne ist es eben auch nicht mehr damit getan, eigene Organisationsstrukturen, sozusagen im Kämmerlein, ohne die Einbeziehung des Umfeldes und der Partner aufzubauen und zu entwickeln. Vielmehr lässt die Potentialität des Netzwerkes die Organisationsgrenzen zeitweilig verschwinden und macht so eine andere Ausrichtung notwendig (vgl. der Beitrag von Aderhold und Wetzel in diesem Heft). In den lateral angelegten, hochkomplexen Wertschöpfungsnetzwerken der IT-Industrie weichen Kooperations- und Organisationsbegriffe vollends auf. In so genannten virtuellen Unternehmen (Picot et al 2003) werden Aufgaben nicht mehr durchgängig innerhalb einer Organisation bearbeitet, sondern erstrecken sich über mehrere Akteure, die in komplexen Netzwerken in enger Verbindung stehen.

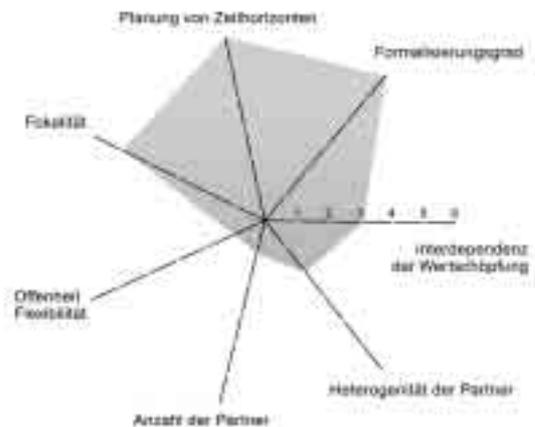
Es wird in Zukunft also viel weniger darum gehen, dass grosse Systemintegratoren, wie im chandlerischen Modell (vgl. Naschold et al 2000), Wertschöpfungsketten gestalten und durchgängig kontrollieren. Die zukünftige Kooperation spielt sich in Wertschöpfungsnetzen ab. Diese müssen quasi um die Erschliessung von Profitpotentialen und Kundenwünschen herum aufgebaut und gesponnen werden. Die Strukturen solcher Wertschöpfungsnetze, die sich über verschiedene Branchen erstrecken, weisen einige wichtige, zentrale bzw. fokale Organisationen auf,

ABBILDUNG 1

## Ehe



Gestaltung: www.martinmeyerc.com



die wichtige Aufgaben für die Aufrechterhaltung der Beziehungen übernehmen. Kooperative Wertschöpfungsnetzwerke entstehen, stabilisieren und entwickeln sich durch die Zusammenarbeit und die Impulse von einer grossen Anzahl von unterschiedlichen Partnern und Akteuren weiter. Sie zeichnen sich durch neuartige Kombinationen von Wertschöpfungsaktivitäten und durch neue Formen der Zusammenarbeit verschiedener Partner aus. Dies beruht auf zwei Prinzipien:

1. *Die Komplementarität der Ressourcen der Partner.*

Die Partner finden sich in bestimmten Situationen zusammen, in denen sie sich wechselseitig durch den Zugriff auf die Ressourcen des anderen Potentiale erschliessen, die sie bisher nicht aus eigener Kraft erschliessen können.

2. *Die gegenseitigen Handlungsorientierung der Partner.*

Die Partner orientieren sich in ihren Zielsetzungen aufeinander und beziehen ein, in welche Richtung und wie schnell sich der andere Partner weiter entwickeln wird. Dies kann mit Anpassungsprozessen der Akteure einhergehen.

## Kooperations-typen

**K**ooperation wird im Folgenden als gemeinsames Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck der Veränderung der eigenen Situation verstanden. Damit ist noch keine Aussage über Dauer, Inhalt oder Prozess des gemeinsamen Handelns gemacht. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ebenso viele Kooperationen wie Kooperationsformen existieren. Um darzustellen, wie die neuen Kooperationsformen praktisch aussehen, bedienen wir uns metaphorischer Typologien. Typologien machen den Nachteil der Vereinfachung mit dem Vorteil der Anschaulichkeit wett.

Die im folgenden beschriebenen sieben interorganisationalen Kooperationsformen sind auf der Grundlage von 25 empirischen Fallstudien zum Thema Kooperationsmanagement entstanden, an der Organisationen aus den Bereichen Automobil, Logistik, Finanzen und vor allem IuK-Technologien zum Gegenstand

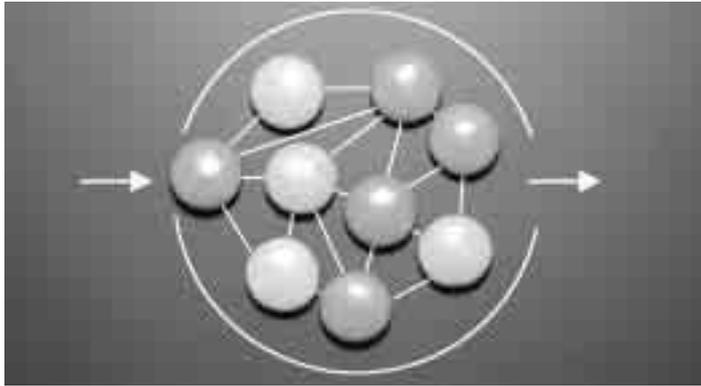
teilnahmen. Sie werden anhand der Dimensionen Anzahl und Heterogenität der kooperierenden Partner, Offenheit, Fokalität (machtbezogene Zentralität), Formalisierungsgrad und Interdependenz der Wertschöpfung dargestellt. Wir beginnen mit klassischen, wenig flexiblen Formen (Ehe, Club, Syndikat) und enden mit den zukünftig bedeutsamer werden Kooperationstypen (Kommune, Party, Forum, Expedition).

Der interorganisationale Kooperationsstyp Ehe (s. Abb. 1) zeichnet sich durch einen langsamen Anbahnungsprozess, ein speziell auf beide Partner zugeschnittenes formales Rahmenkonzept, hohe Formalisierung, d.h. sehr stark ausgeprägte Verträge bzw. Vereinbarungen und eine erhebliche Stabilität durch enge Bindung aus. Kooperationen dieses Typs werden vorab genau und aufwendig geprüft, sie sind immer vertraglich basiert und Ihre Auflösung verursacht hohe Kosten. Nach dem Kooperationsstyp der Ehe verhalten sich etwa die Mechanismen der Kooperation von DaimlerChrysler und Bosch.

Der Typus Club (s. Abb. 2) ist durch regelbasierte Integration geprägt. Die Mitgliederfluktuation ist niedrig, denn die Beteiligten sind an längerfristigen Bin-

ABBILDUNG 2

## Club



Gestaltung: www.martinmeyer.com

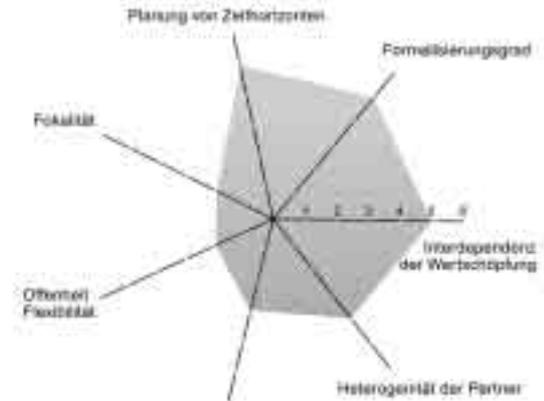
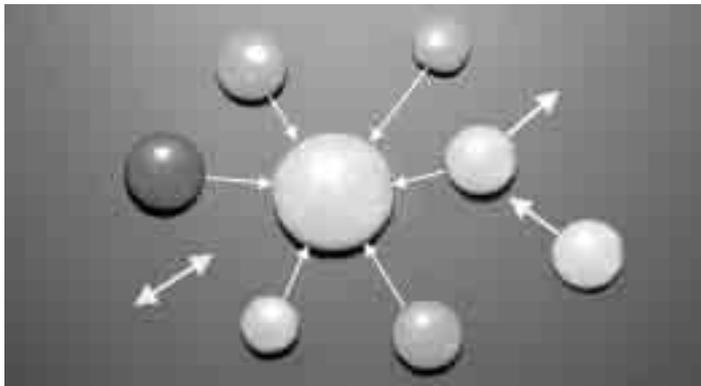
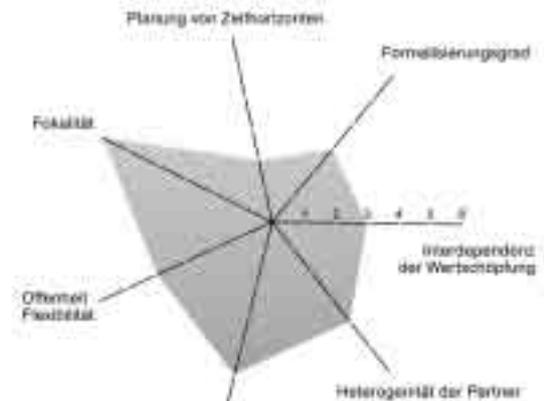


ABBILDUNG 3

## Syndikat



Gestaltung: www.martinmeyer.com



dungen interessiert. Im Club findet wechselseitige Wertschöpfung statt, die an gemeinsamen Standards orientiert ist. Clubs haben strenge Eintritts-, Austritts- und Verhaltensregeln, gegen deren Verstößen Sanktionen verhängt werden. Für die Beteiligten bietet der Club eine multilaterale Allianz, in der sie zusammen mit den anderen ähnlich gelagerte Interessen besser verfolgen können. Ein treffendes Beispiel für diesen Typ ist die Kooperation von Partnern der Star Alliance.

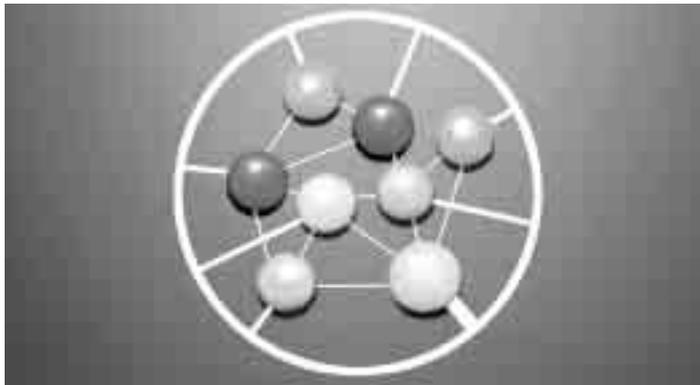
Syndikate (s. Abb. 3) sind durch die Zusammenarbeit von mehreren Akteuren

unter der Ägide eines Akteurs gekennzeichnet. Sie zeichnen sich durch zentral diktierte Konditionen der Kooperation aus. Ein zentraler Partner hat bestimmte Ressourcen, um Regeln, Preise und Politiken zu setzen. Moderne Syndikate sind durch technische Lösungen integriert und durch einen zentralen Agenten koordiniert, d.h. ein Partner verfügt meist über die IT-Kompetenz bzw. die Informationstransparenz auf deren Basis er die anderen Partner anschliesst. Die Koordination ist durch strategisch beschränkte Koordination organisiert. Syndikate haben eine

heterogene, hohe Anzahl konkurrierender Partner. Die Kooperationsmechanismen des japanischen Kommunikationstechnologie-Konzerns NTT DoCoMo ebenso wie diejenigen von Amazon.com sind Beispiele für den Typus Syndikat.

Kommunen (s. Abb. 4) sind wertorientierte Netzwerke, die mit sich wechselseitig ergänzender Wertschöpfung gleichzeitig wechselseitige Abhängigkeiten produzieren. Sie sind als Kooperationsformen stabil und durch die starke Wertorientierung nach aussen hin deutlich abgegrenzt. Wer sich nicht an die Werte hält,

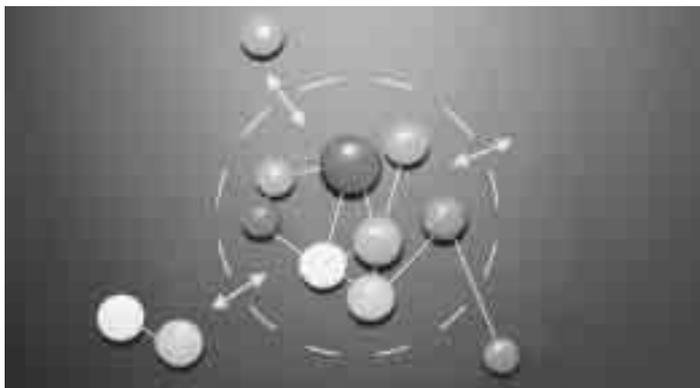
**ABBILDUNG 4**  
Kommune



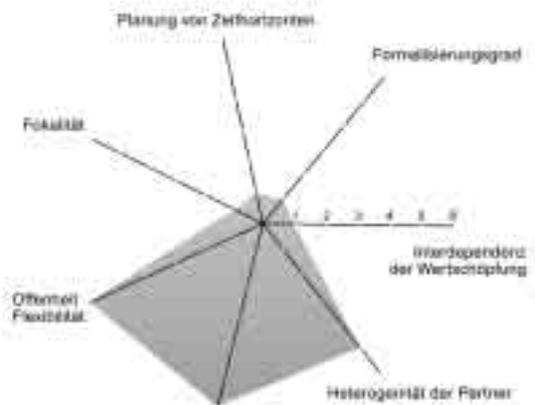
Gestaltung: www.martinmeyer.com



**ABBILDUNG 5**  
Party



Gestaltung: www.martinmeyer.com



muss aus dieser Form der Kooperation ausscheiden bzw. ihr ganz fernbleiben, da sie ohne die Werte nicht funktioniert. Ein Kerncharakteristikum ist die Solidarität der Partner untereinander und die starke Einbettung von Kommunen in regionale bzw. lokale Kontexte. Die englische Co-operative Wholesale Society kooperiert nach dem Typ der Kommune.

Kooperationen des Party-Typs (s. Abb. 5) leben durch ihren kurzfristigen und lockeren Zusammenhalt. Sie koppeln die Teilnehmer dieser «Party» nur lose aneinander. Es herrschen keine starken ver-

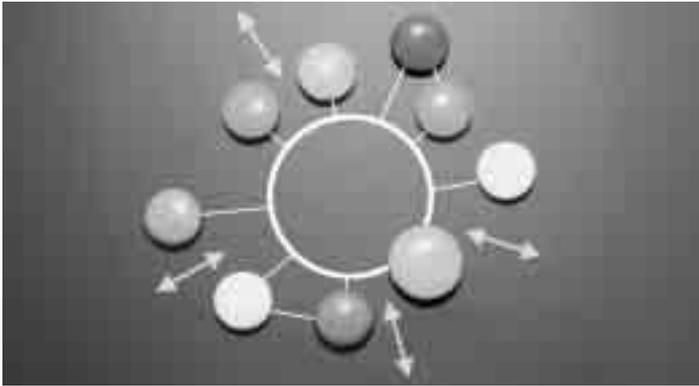
traglichen Bindungen. Hier sind Spassfaktor, Image und Reputation aller Beteiligten die tragenden Elemente. Die sekundär an der Kooperation Beteiligten (Partner der Partner) sind hier ebenso relevant wie die Kooperationspartner selbst. Die relativ kurze Dauer dieses Typs erlaubt gleichzeitig parallel oder sequenziell laufende Kooperationen auf der Basis positiver Atmosphäre, in der Lernbereitschaft und Aufgeschlossenheit eine wichtige Rolle spielen. Nach den hier zugrunde liegenden Mechanismen wird vor allem im Kreativ/Marketingsektor ko-

operiert, etwa bei der Werbeagentur zum Goldenen Hirschen.

Die wichtigste Eigenschaft von Foren (s. Abb. 6) als Kooperationsformen ist ihre Informationstransparenz. Foren werden durch Themen und Inhalte, an denen die Partner interessiert sind, wie beispielsweise technische Spezifikationen oder besondere Informationen aufrechterhalten und koordiniert. Bei den Mechanismen, mit der die meist hohe Anzahl sehr unterschiedlicher Partner auf einer offenen Plattform integriert werden, stehen die Moderation und der Diskurs,

ABBILDUNG 6

## Forum



Gestaltung: www.martinmeyer.com

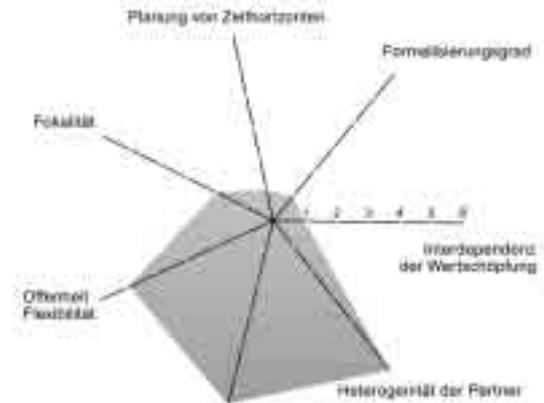
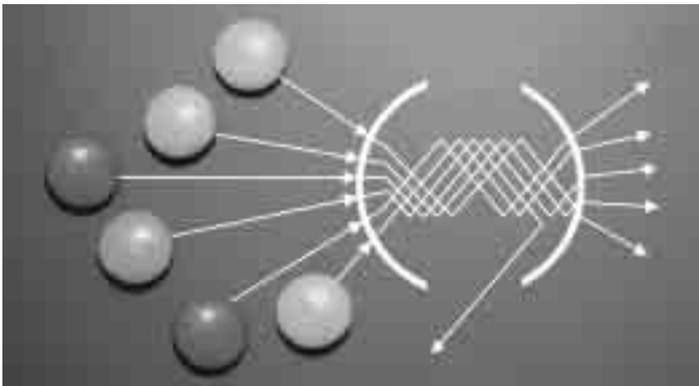


ABBILDUNG 7

## Expedition



Gestaltung: www.martinmeyer.com



die inhaltliche thematische Auseinandersetzung und Diskussion im Vordergrund. Der kommunikative Erfahrungsaustausch und der Respekt füreinander ist von besonderer Bedeutung für ein Forum. Austritte aus dem Forum sind ohne Kosten jederzeit möglich. Praxisbeispiele für solche Kooperationsmechanismen finden sich etwa in Geschäftsmodellen von Online-Agenturen wie Dooyoo.com.

In Expeditionen (s. Abb. 7) wird kooperiert, ohne vorher zu wissen, in welchen Bereichen man schliesslich gemeinsam tätig wird. Expeditionen entstehen

in der Form von Projekten meist aus dem Eingeständnis von Organisationen, dass sie alleine nicht einer Problemstellung begegnen bzw. sie nicht realisieren können, und dass sie nicht wissen, wie sie vorgehen sollen, gleichzeitig aber feststellen, dass andere Unternehmen das gleiche Problem haben. Kooperationen des Typs Expedition finden nach vorab definierten Kriterien statt. Wie ein Forscherteam sich aus wechselseitig ausschliesslichen Kompetenzen zusammensetzt, ist auch hier gemeinsame Vision und ein spezifiziertes Nichtwissen der kleinste gemeinsame

Nenner. Es wird befristet in projektähnlichen Konstellationen kooperiert. Die eigentliche Kooperation findet in einem offenen strategischen Rahmen statt, in dem nur noch wenig geplant, stattdessen viel experimentell gelernt wird.

### Leitfragen für die neuen Kooperationsformen

Der 26-jährige Geschäftsführer einer kleinen Münchner IT-Firma (die vornehmlich nach dem Party-Modell kooperierte) beschwerte sich in unseren Inter-

views, dass er in Kooperationen mit seinen Ansprechpartnern einer grossen Firma stets tagelang auf Emails warte. Dies hätte ihn zu der Annahme gebracht, dass der Kooperationspartner kein Interesse an einer substanziellen Zusammenarbeit hätte. Kurz vor dem Abbruch der Beziehungen erfuhr er, dass das Grossunternehmen auch anderen Partnern immer nur mit tagelanger Verzögerung antwortete. Daraufhin gingen beide eine wichtige Kooperationsbeziehung ein. Die beiden Seiten hatten eine vollständig unterschiedliche Vorstellung davon, was Zeit bedeutete.

Die Gestaltung neuer Kooperationsformen wird zum Problem, wenn sie mit alten Mitteln erfolgen soll. Die Risiken fehlgeschlagener Kooperationen sind nicht unerheblich. Bereits in der Anbahnung können etwa unsensibles Auftreten, unangemessene Forderung nach exklusiver Zusammenarbeit, aber auch ein Mangel an wechselseitig vereinbarten Ausstiegsszenarien zu Problemen führen. Läuft die Kooperation einmal, stellt sich etwa die Frage nach der Verteilung von Kooperationsgewinnen und -verlusten. Wenn Organisationskulturen etwa den Wissenstransfer verhindern oder Kernkompetenzen abfliessen, Kooperationseffekte nicht evaluiert oder einseitige Abhängigkeiten erzeugt werden, dann sollte die Kooperation als solche in Frage gestellt werden.

Während die ersten drei der dargestellten Kooperationstypen Ehe, Club und Kommune in der Praxis durchaus mit den gängigen Planungs- und Kontrollinstrumentarium gemanagt werden können, sind die letzten vier Typen Kommune, Forum, Party und Expedition weniger einfach zu handhaben. Ihr geringer Formalisierungsgrad, die fluktuierende und wenig berechenbare, zum Teil in weiter verzweigten Netzwerken kontextuierten Kooperationen fordern neue Regeln und neue Umgangsformen. Um einem angemessenen Umgang mit dem Koopera-

tionsproblem in komplexen Wertschöpfungsnetzwerken ein wenig näher zu kommen, schlagen wir einen Katalog von Leitfragen (siehe S. 38) vor, der sowohl vor dem Einstieg als auch während des Managements der Kooperationen als Orientierungsrahmen dienen kann.

### Der Umgang mit den neuen Kooperationsformen

Ein weiteres Ergebnis unserer Untersuchung ist die immense Bedeutung des alltäglichen Miteinanders bei der Gestaltung von Kooperationen. Je weniger formalisiert kooperiert wird, desto wichtiger wird der menschliche Faktor. Wir konnten bei unseren Interviews bei den neuen Kooperationsformen ein fein gesponnenes Netz von Umgangsformen identifizieren, mit denen die These widerlegt wurde, dass Offenheit hier gleichzeitig Regellosigkeit bedeutet. Im folgenden finden Sie einige Empfehlungen zu angemessenen Umgangsformen in neuen Kooperationen.

\_\_\_\_\_ Es gibt ein weites Spektrum von Kooperationsformen. Gestalten Sie Kooperationen kontextbezogen.

\_\_\_\_\_ Exklusivität kann für beide Seiten einer Kooperation schädlich sein. Kooperieren Sie immer so, dass die Anzahl Ihrer strategischen Wahlmöglichkeiten steigt.

\_\_\_\_\_ Kooperationen brauchen Zukunft. Arbeiten Sie laufend an Perspektiven für eine weitere Zusammenarbeit, um Verhandlungen und Abstimmungsprozesse zu erleichtern und den Zeithorizont der Kooperation zu erweitern.

\_\_\_\_\_ Trotzdem: Kooperationen müssen nicht ewig leben. Definieren Sie von vornherein (ex ante) Ausstiegsoptionen. Besonders bei langfristigen Allianzen, die auch noch auf der gegenseitigen Nutzungen von geistigen/intellektuellen Assets beruhen, sind die Möglichkeiten eines einsei-

tigen Austritts mit vorher geklärten Ausstiegskosten wichtig.

\_\_\_\_\_ In Kooperationen kommt es verstärkt darauf an, die verschiedenen Handlungsgeschwindigkeiten der Partner zu synchronisieren. Berücksichtigen Sie die Zeitlogiken Ihrer Partner.

\_\_\_\_\_ Die Veränderungsdynamik von Organisationen nimmt zu. Sorgen Sie für wechselseitige Berechenbarkeit und achten Sie rechtzeitig auf mögliche Veränderungen Ihrer Kooperationspartner.

\_\_\_\_\_ Gestalten Sie die Werttreiber in Kooperation, sonst sind sie nicht lebensfähig. Wertversprechen und die Gestaltung von Werttreibern tragen zur Bestandssicherung von Kooperationen bei und sind von ihrem strategischem Wert ein schwer kopierbares Asset. Dazu gehört die gemeinsame Ausrichtung und ähnliche Vorstellungen über das, was man erreichen will.

\_\_\_\_\_ Erhalten Sie sich ihre Eigenständigkeit. Eine zu starke Integration in Bezug auf Marken, Kapital und Wertschöpfung kann die Gefahr hoher Austrittskosten und Schadenspotentiale bergen.

**Die Gestaltung neuer Kooperationsformen wird zum Problem, wenn sie mit alten Mitteln erfolgen soll.**

**LEITFRAGEN****1. Eigene Motive und Ziele?**

Was sind eigene Motive/Ziele?

\_\_\_\_\_ Welche der folgenden Fragen müssen auch an die eigene Organisation gestellt werden?

**2. Motive des Kooperationspartners**

Was will der potentielle Partner?

\_\_\_\_\_ Welche Visionen hat der Partner?  
 \_\_\_\_\_ Welche Rolle und Beteiligung weist uns der Kooperationspartner zu?  
 \_\_\_\_\_ Was sind wirtschaftliche und Image bezogene Kooperationsziele des Partners?  
 \_\_\_\_\_ Wie sieht die Kooperationsbiographie meines Partners aus?

**3. Kompetenzen des Kooperationspartners**

Was kann der potentielle Partner?

\_\_\_\_\_ Auf welchen relevanten Gebieten ist der Partner mit welchem Niveau aktiv?  
 \_\_\_\_\_ Ist der Partner in relevanten, regionalen Netzwerken präsent?  
 \_\_\_\_\_ Welche Kapazitäten kann der Kooperationspartner über welche Zeiträume hin zur Verfügung stellen?  
 \_\_\_\_\_ Ist er anschlussfähig an unser bestehendes Kooperationsnetz?  
 \_\_\_\_\_ Wie flexibel und experimentierfreudig ist der potentielle Partner?  
 \_\_\_\_\_ Wie stark will und kann sich der Partner durch Kooperation verändern?  
 \_\_\_\_\_ Kann der Partner die Kooperation strukturell und prozessual mitgestalten und die Verantwortung für diese Aufgaben übernehmen?

**4. Lebenswelt, Verhalten und Image**

Wie lebt der potentielle Partner? Wie wirkt der potentielle Partner?

\_\_\_\_\_ Wie sieht die Organisationskultur des potentiellen Partners aus? Pass sie?  
 \_\_\_\_\_ Welche Formalisierungskultur herrscht in der Partnerorganisation?  
 \_\_\_\_\_ Hat der Kooperationspartner sich bislang an Regeln und Absprachen gehalten?  
 \_\_\_\_\_ Wie sympathisch ist der potentielle Kooperationspartner?  
 \_\_\_\_\_ Hat der potentielle Partner allgemein einen guten Ruf?  
 \_\_\_\_\_ Können die Kompetenzen, das Image und die Stellung des Partners als Incentive für Mitarbeiter genutzt werden?  
 \_\_\_\_\_ Welches Netzwerk bringt der Partner mit? Passen die Partner meines Partners?  
 \_\_\_\_\_ Wie sieht die Wertebasis meines potentiellen Partners aus?  
 \_\_\_\_\_ Was ist das Kundenbild des potentiellen Partners?  
 \_\_\_\_\_ Hat mein potentieller Partner ein Image, das sich positiv auf Kundenbeziehungen auswirkt?  
 \_\_\_\_\_ Kann das Image meines Partners als Incentive für Mitarbeiter genutzt werden?

**5. Organisation, Prozesse und Mechanismen der Kooperation**

Wie kann ich mit dem potentiellen Partner kooperieren?

\_\_\_\_\_ (Wie) Lassen sich unsere Ziele in Übereinstimmung bringen?  
 \_\_\_\_\_ Wie wichtig ist die Exklusivität

der Kooperation für den potentiellen Partner?

\_\_\_\_\_ Wie sind Wissensschutz, das Management von Ideen und Vertraulichkeit geregelt?  
 \_\_\_\_\_ Welche Zeitvorstellungen hat der Partner bezüglich Dauer, Interaktionsfrequenz und allgemeiner «Geschwindigkeit» der Kooperation?  
 \_\_\_\_\_ Wie sieht das Konfliktmanagement aus und welche Rolle spielt es?  
 \_\_\_\_\_ Welcher Kooperationstyp ist wann für welche gemeinsame Aufgabe angemessen?  
 \_\_\_\_\_ Wie stark ist die Kooperationsbeziehung von einzelnen Personen abhängig?  
 \_\_\_\_\_ Welche Zeitvorstellungen hat mein potentieller Partner bezüglich der Dauer, Interaktionsfrequenz und Geschwindigkeit in der Zusammenarbeit?  
 \_\_\_\_\_ Was kann/muss ich vom Partner lernen?

**6. Kontexte der Kooperation**

Wie unabhängig von Dritten ist die Kooperation?

\_\_\_\_\_ Passen die jeweiligen Interessensgruppen zusammen?  
 \_\_\_\_\_ Welchen rechtlichen, politischen, internen und externen Rahmenbedingungen ist die geplante Kooperation ausgesetzt?  
 \_\_\_\_\_ Welche kooperationsrelevante öffentliche Aufmerksamkeit ist zu erwarten?

Was Sie aus Kooperationen lernen können, darf nicht auf Kosten der Kunden gehen. Der Kunde entscheidet über den Erfolg von Kooperationen. Definieren Sie gemeinsam mit dem Kooperationspartner Servicestandards, um dessen Kunden kennen zu lernen.

Kooperationen werden wissensintensiver. Wenn Lernziele mit der Kooperation verbunden sind, schaffen Sie Mechanismen des Wissenstransfers.

Kooperationen werden immer häufiger als experimentelle Räume mit offenem Ausgang angelegt. Halten Sie Widersprüche und situative Unsicherheiten aus.

Kooperationen sind immer häufiger temporäre Aktivitäten, die nur auf der Basis langfristig bestehender Beziehungen bzw. Netzwerke möglich werden. Sorgen Sie deshalb für einen angemessenen Informationsaustausch und personelle Beständigkeit auf allen relevanten Ebenen.

Vorleistungen und Engagement sind wichtige Bestandteile von Kooperationen. Bestimmen Sie den Rahmen, in dem Sie auch einseitig in Kooperationen investieren wollen.

Sorgen Sie für wechselseitige Berechenbarkeit. Achten Sie auf mögliche Veränderungen ihres Kooperationspartners und bieten Sie ihrem zukünftigen Kooperationspartner

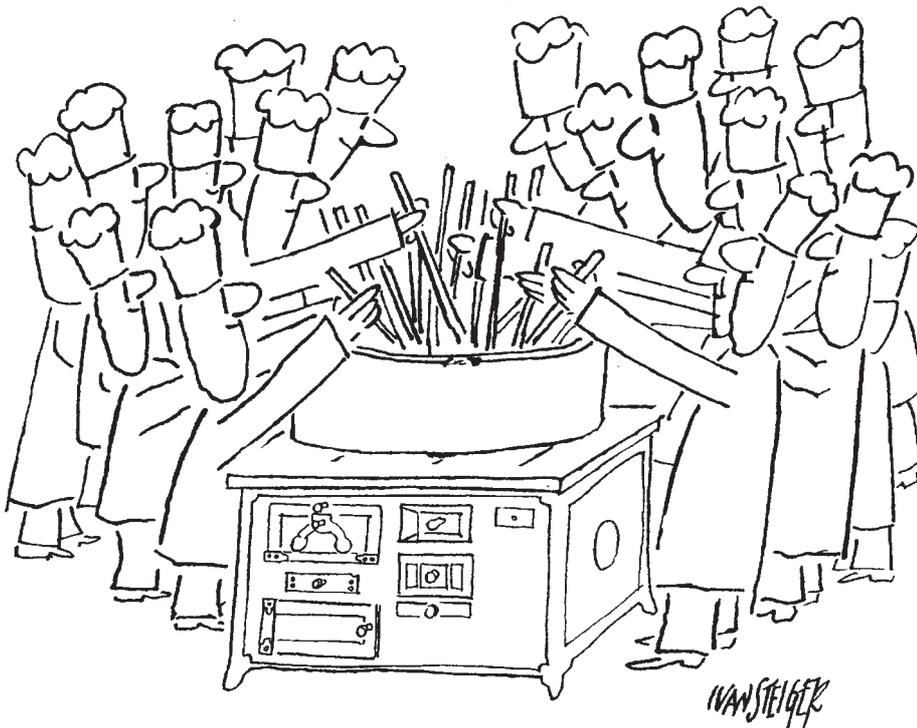
## Der Kunde entscheidet über den Erfolg von Kooperationen.

«Ansprechpartner». Sichern Sie personelle Beständigkeit. Dies schafft mit einer engen Kopplung von Sprechen und Handeln (Tun Sie, was Sie sagen und sagen Sie, was Sie meinen) Vertrauen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Investieren Sie auch einseitig in die Kooperation. Investieren Sie so oft einseitig in die Beziehung, wie sie nicht enttäuscht werden. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und lassen Sie sich nicht zum Jagen tragen.

Nutzen Sie den Partner als Lernchance. Partnerorganisationen können sich durch Kooperationen auch in kernkompetenzrelevanten Aspekten verändern. Im Idealfall entwickeln sich beide Seiten der Kooperation durch die Kooperation.

Nutzen Sie die Bewertungsfähigkeiten Ihrer Kooperationspartner. Ihr Kooperationspartner hat andere Einblicke in Branchen, Kunden und Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle und er weiss andere Dinge als sie. Nutzen Sie dieses Wissen. Kooperieren Sie mit den Kooperationspartnern Ihrer Kooperationspartner (bevor es andere tun).



## Eine neue Rolle für die Organisationsentwicklung

Aus unserer Sicht sind die neuen Kooperationsformen aus zwei Gründen für die Organisationsentwicklung interessant<sup>2</sup>. Erstens scheint die gängige Managementpraxis Kooperation noch immer als langfristige, relativ planbare Formen der Zusammenarbeit zwischen zwei Organisationen aufzufassen. Bisherige Gestaltungsansätze favorisieren vornehmlich das Eingehen von lange andauernden, exklusiven und vor allem mit hohen Ausstiegskosten versehenen Formen der Zusammenarbeit («Ehen») auf der einen Seite oder aber das andere Extrem, die kurzfristige Integration durch das «Sourcing» von Produkten und Dienstleistungen von anderen Akteuren.

Zweitens kann mit Aderhold/Wetzel argumentiert werden, dass die Organisationsentwicklung auf dem Netzwerkauge gewissermassen blind ist. Bisher wird in der Organisationsentwicklung nur wenig darüber nachgedacht, wie die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zuerst einmal als Herausforderungen an die organisationale Wirklichkeit (etwa in Form von Differenzierung und Integration von Aufgaben) verstanden werden



IVANFEIGER

### Eine Perspektiven- erweiterung der Organisationsentwicklung ist mehr als überfällig.

kann. Damit enthalten die Organisationsentwickler der Organisation wichtige Lernchancen vor, die in Kooperationen entstehen können. Unfähig, aus Kooperationen systematisch Impulse für neue Formen der Arbeitsteilung und der Wertschöpfung zu realisieren, bleibt die Organisation so in ihrem «sozialen» Umfeld potentieller Kooperationspartner isoliert.

Durch die Fokussierung der Perspektive der Organisationsentwicklung auf die organisationale Innenwelt werden Problemlösungen wie kooperative Geschäfts- und Organisationsmodelle unterbelichtet. Diese erlauben es Organisationen aber, durch gesicherten Zugriff auf die Beiträge bzw. Produkte von Partnern

auf der Basis einer intelligenten Form der Kooperation schneller und kostengünstiger, mit mehr Wissen über die Kundengruppen und einer höheren Bekanntheit der Produkte Leistungen anzubieten.

Eine Perspektivenerweiterung der Organisationsentwicklung ist mehr als überfällig. Hiermit würden sich neue Perspektiven eröffnen, schliesslich sind die neuen Netzwerke sensible soziale Gefüge, zu deren Realisierung das Instrumentarium der Organisationsentwicklung einiges beitragen könnte. Der Beziehung beruht dabei übrigens – ganz im Sinne der obigen Empfehlungen – auf Gegenseitigkeit. Die neuen Kooperationsformen profitieren von der Organisationsentwicklung, weil sie beim zielorientierten Aufbau und Wachstum neuer interorganisationaler Beziehungen helfen kann.

Auf der anderen Seite ist die Entstehung neuer Kooperationstypen in Wertschöpfungsnetzwerken für die Organisationsentwicklung von grosser Bedeutung: Die Konzeptualisierung des Gegenstands von Entwicklung muss sich von der Einzelorganisation zum Knotenpunkt im Netzwerk zu verlagern. Mit anderen Worten: das Netzwerk muss zur Lernchance werden. Die Organisationsentwicklung könnte die neuen Kooperationsformen verstärkt als Instrument zur Erreichung der eigenen Ziele nutzen. Wenn sich Wertschöpfungsketten zu umfassenderen Wertschöpfungsnetzwerken umstrukturieren, wird es immer wichtiger, die kooperationsseitigen Kontexte der Organisation in die Beratungs- und Entwicklungsarbeit einzubeziehen und das Netzwerk als solches in den Vordergrund zu stellen. Kooperationen können der Organisation neue Potentiale zu eröffnen. Das kann konkret bedeuten, Kooperationspartner «von aussen» grundsätzlich in den Prozess einzubeziehen oder regelmässig Lernreisen zu den Partnerorganisation zu veranstalten. In diesem Sinne sollten Organisationen nicht nur sich und ihre Struktur, sondern eben

<sup>2</sup> Wir sind uns bewusst, dass die Organisationsentwicklung nicht existiert. Im Sinne der oben angesprochenen Typisierung wird hier zugunsten der Anschaulichkeit verallgemeinert.

auch ihre Beziehungen zu Partnern durch Kooperation entwickeln und damit Netzwerkkompetenz (Ritter/Gemünden 1998) aufbauen.

In dieser erweiterten trans-organisationalen Perspektive auf die Organisationsentwicklung spielt die angestammte Organisationsentwicklung und die Etablierung von Grenzen durch Differenzierung und Integration weiterhin eine wichtige Rolle. Dennoch besteht nun eine der grössten Herausforderungen darin zu klären, wann und in welcher Form Organisationsentwickler auf die Beziehungen von Akteuren und deren Entwicklung einwirken sollten. Eine der wichtigsten offenen Fragen ist, wie und an welchen Stellen der Entwicklungen die Organisationsentwicklung in fokalen Organisationen gegebenenfalls in Netzwerke intervenieren sollten, um Potentiale für Wertschöpfungen zu schaffen (auch wenn dies in Zukunft im Extremfall bedeuten kann, gezielt die Partner weiterentwickeln). Es wird also zukünftig verstärkt darum gehen, Organisationen zum richtigen Zeitpunkt bei der Gestaltung angemessener Kooperationsformen zu unterstützen. Um bei den Typologien zu bleiben: Organisationsentwicklung bedeutet dann auch, dem Klienten zu empfehlen, ob er auf eine Party gehen oder doch lieber heiraten soll. ]

Wir sind folgenden Personen für ihre Mitarbeit an dem diesem Artikel zugrunde liegenden Projekt zu grossem Dank verpflichtet: Dr. Jan Hofmann, Burkhard Jaerisch, Carsten Kluth, Ingo Kollosche und Dr. Frank Ruff. Die in diesem Text abgebildeten Visualisierungen sind in Zusammenarbeit mit dem Grafikerinnenteam Alexandra Martini und Henrike Meyer entstanden (<http://www.martinimeyer.com>).

## LITERATUR

**Brandenburger, Adam M./ Nalebuff, Barry J. (1996):** Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation; 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business, Doubleday Books, New York.

**Drüke, Helmut (2000):** Kooperationsmanagement im Zeitwettbewerb unter den Bedingungen der spezifischen Branchengovernance. In: Naschold, Frieder/Dörrenbacher, Christian/Meissner, H.R./ Renneke, L. (2000): Kooperieren über Grenzen: Evolutionsprozesse globaler Produktentwicklungsverbände in der InfoCom-Industrie. Physica-Verlag, Heidelberg, S 317–330.

**Gemünden, H.G. und Heydebreck, P. (1995):** The Influence of Business Strategies on Technological Network Activities. Research Policy. Jhg. 24, S. 831–849.

**Gerybadze, Alexander (2004):** Management von Kooperationen. In: Barske/Gerybadze/Hünning-

hausen/Sommerlatte: Das innovative Unternehmen. Gabler. Wiesbaden.

**Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Gabler. Wiesbaden.

**Ritter, Th. und Gemünden, H. G. (1998):** Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. Zeitschrift Führung Organisation. Jhg. 67, Heft 5, S. 260–265.

**Roehl, H. (2002):** Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Sydow, J. (Hrsg.) (2003):** Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der «Managementforschung». Gabler. Wiesbaden.