

Alexander Schmidt

Co-Opera – Kooperationen mit Leben füllen

Ein multiperspektivischer Blick
auf die Entwicklung von Unternehmens-
kooperationen innerhalb von Clustern
und Netzwerken

2007

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2007

Erste Auflage, 2007
ISBN 978-3-89670-384-2
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ALPEN-ADRIA
UNIVERSITÄT
KLAGENFURT



Diese Dissertation ist im Rahmen des Doktorandenkollegs
Organisationsentwicklung („Dr. OE“) entstanden.

„Dr. OE“ wird von der IFF-Abteilung „Organisationsentwicklung und Gruppen-
dynamik“ der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt durchgeführt. Es bietet:
Transdisziplinarität, Praxisbezug, qualifizierte Betreuung, sorgfältige Klärung
der Aufgaben- und Themenstellung, kontinuierliche Betreuung, kleine Lerngruppen,
maßgeschneiderte Theorieveranstaltungen und ein individuelles Curriculum.
www.uni-klu.ac.at/iff/oegd

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei dem Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

1 Einleitung

Dieses Buch stellt überbetriebliche Kooperationen in den Vordergrund und beleuchtet Netzwerke und Cluster als deren Hintergrundfolie.

Kooperationen, strategische Allianzen und interorganisationale Netzwerke stellen den Inbegriff von flexiblen und wettbewerbsfähigen Organisationsformen dar. Sie scheitern jedoch oftmals an mangelnder Managererfahrung mit überbetrieblichen Vernetzungsprozessen.

Das Management zwischen Organisationen und zwischen Hierarchien benötigt Kompetenzen, für die Organisationen bislang nur wenige Lernfelder boten. Selbst bei der Steuerung von Projektteams gibt es Auftraggeber, die über Ziele und strategische Entscheidungen bestimmen. Die Aufweichung von Organisationsgrenzen sowie das steigende Komplexitätsniveau, das in Organisationen zu bewältigen ist, fordern die Aufrechterhaltung von Entscheidungsfähigkeit bei zunehmend unsicheren Rahmenbedingungen. Die Gestaltung von überbetrieblichen Kooperationsprozessen bietet dabei Lernchancen, die für die zukünftige Gestaltung von Organisationen immer wichtiger werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, um sich mit interorganisationalen Kooperationsprozessen auseinander zu setzen, lässt sich in aktuellen Wirtschaftstrends finden:

Unser Wirtschaftssystem funktioniert in vielen Bereichen so, dass die Koordination der Leistungsprozesse entweder über marktliche oder über hierarchische Koordinationsmechanismen – also Organisationen – geregelt wird. Organisationen entstehen und entstanden somit immer dort, wo zur Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen komplexere, organisationsförmige Koordinationsmechanismen erforderlich sind, und die damit verbundenen Transaktionskosten im Vergleich zu marktformigen Koordinationsmechanismen gerechtfertigt sind (siehe auch Wimmer, 2004b, S. 1). Seit den 80er Jahren haben sich die bislang getrennt nebeneinander existierenden Koordinationsformen vermischt, und neue Formen der Verbindung sind entstanden. Zu beobachten sind dabei zwei wesentliche Entwicklungsrichtungen:

- Neben dem **innerbetrieblichen** Koordinationsmechanismus der Hierarchie haben sich marktliche Mechanismen etabliert. Das Profit-Center-Denken schafft Unternehmen in Unternehmen. Jedes Profit-Center muss seine wirtschaftliche Überlebensfähigkeit weitestgehend eigenverantwortlich sichern, als Koordinationsmechanismus zwischen den (innerbetrieblichen) Profit-Centern wirkt der Markt im

Sinne von gestaltbaren und zu gestaltenden Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Die Hierarchie sorgt im Idealfall dafür, diese innerbetrieblichen Marktmechanismen bestmöglich zu unterstützen. Die damit verbundene Dynamisierung der innerbetrieblichen Gestaltungsprinzipien ermöglicht einerseits die laufende Anpassung der Innenwelten an aktuelle Markt- und Wettbewerbsbedingungen und schafft andererseits laufend neue Herausforderungen für das Management und die in den Organisationen beschäftigten Personen. Die Bewältigung der damit verbundenen, laufenden Transformationsprozesse begleitet den Organisations-, „Alltag“.

- Auch die **überbetrieblichen** Koordinationsformen des Marktes haben eine deutliche Veränderung erfahren. Neben Übernahmen und Fusionen sind Koordinationsmechanismen am Markt spürbar geworden, die einerseits die rechtliche Eigenständigkeit der Organisationen bewahren und andererseits die organisationsähnlichen Steuerungsmechanismen für Leistungsprozesse nutzbar machen. Das vorliegende Buch fokussiert genau auf diese Koordinationsmechanismen, die Steuerung und Entwicklung **interorganisationaler Kooperationen**.

Ob es sich dabei im Detail um strategische Allianzen, Produktentwicklungspartnerschaften oder Forschungsk Kooperationen handelt, ist von untergeordneter Bedeutung. Das Hauptaugenmerk liegt auf den überbetrieblichen Koordinations- und Steuerungsmechanismen sowie den damit verbundenen Herausforderungen, die bei der erfolgreichen Gestaltung von Kooperationsprozessen beachtet werden sollten.

Von Kooperationen, Netzwerken und Clustern

Überbetriebliche Kooperationen entstehen oftmals auf Initiative einzelner Unternehmen bzw. einzelner Unternehmer. Mit dem Einzug der „Cluster-Idee“ von Porter in Mitteleuropa (und dem Versuch der direkten Anwendung in bestehenden Wirtschaftsstrukturen) in den 90er Jahren wurde eine Vielzahl von Clustern auf Landes- oder Bundesinitiative gegründet, um u.a. die Kooperation kleiner und mittlerer Unternehmen zu unterstützen bzw. sogar zu forcieren. Die öffentliche Hand investierte in den letzten Jahren erhebliche finanzielle Mittel in die Clustersondierung, den Clusteraufbau und die laufende Clusterentwicklung.

Das Konzept der Cluster scheint einfach und attraktiv: Regionen können Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn Unternehmen und unternehmensnahe Dienstleister ihre Erfahrungen und Stärken kombinieren. Dadurch kann

ihre gemeinsame Wettbewerbsposition gegenüber der internationalen Konkurrenz entscheidend verbessert werden. Die Kooperation in einem Cluster bringt wichtige Vorteile (siehe auch Eder, Scheer, 1999, S. 2f):

- Ergänzende Erfahrungen verschiedener Unternehmen ermöglichen deutliche Fortschritte in der Entwicklung neuer Produkte.
- Es entstehen Spin-offs in Form von mehr Neugründungen, mehr Arbeitsplätzen und einem stärkeren, der Entwicklung förderlichen Wettbewerb.
- Verwandte Branchen erhalten zahlreiche Impulse für ihre Weiterentwicklung.
- Cluster machen Regionen im internationalen Standortwettbewerb attraktiver.

„Cluster sind in letzter Zeit aber auch zu einer schicken Modeerscheinung geworden: Kaum eine Woche vergeht, in der nicht diverse Zeitungen und Zeitschriften über neue Clusterprojekte und Clustererfolge berichten. Cluster ist ein Zauberwort, mit dem angeblich sensationelle wirtschaftliche und regionale Erfolge herbeigeführt werden können.“ (Eder, Scheer, 1999, S. 6)

Auf Grund der Aktualität der Cluster und der österreichischen Unternehmensstruktur mit mehr als 87 % Klein- und Mittelunternehmen (KMU), wurden Cluster als Rahmenbedingungen für die in diesem Buch beobachteten, beratenen und beschriebenen Kooperationsprozesse gewählt. Dieses Buch fokussiert somit auf die Gestaltungsmöglichkeiten von Kooperationsprozessen im Wechselspiel mit der Umwelt von Clustern bzw. Netzwerken.

Motivation für dieses Buch

Kooperationsprozesse werden oftmals initiiert, um ein dynamisches System zu entwickeln das imstande ist, rasch neue Märkte zu erschließen oder neue Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln. Die hohe Versagensrate von Netzwerken und Allianzen zeigt allerdings, dass eine erfolgreiche Steuerung von Kooperationsprozessen selten gelingt. Nach Forschungsarbeiten von Schubert und Küting (1981, S.14) können lediglich 50 von 100 Kooperationen als erfolgreich beschrieben werden, nur 25 werden als effizient bewertet. M. Stanik (2001) beschreibt in einer Studie mit 240 Unternehmen, dass 60 % aller Kooperationen als nicht erfolgreich zu beurteilen sind.

Als Berater für Organisationen und Netzwerke ist es mir ein zentrales Anliegen, einerseits einen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung von

Kooperationsprozessen zu leisten und andererseits die mit Kooperationsvorhaben verbundenen Investitionen in Hinblick auf Zeit und Know-how für angehende Kooperationspartner transparent zu machen. Damit soll auch ein Beitrag zur „Entromantisierung“ von Kooperationen geleistet werden.

Dieses Buch soll den Leser und die Leserin¹ für soziale Dynamiken in Kooperationsprozessen sensibilisieren. Der Fokus liegt also nicht in der technologischen Vernetzung von Organisationen und beinhaltet auch kaum strukturierte Aufzählungen von Handlungsanleitungen für Kooperationsvorhaben. Dazu gibt es zahlreiche Handbücher und Vorlagen bei den Interessensvertretungen einzelner Branchen oder im Internet. Ausgewählte Internet-Links sind im Literaturverzeichnis erwähnt. Dieser Text fokussiert vielmehr auf die professionelle Gestaltung der komplexen, interorganisationalen Kommunikationsprozesse.

Ziele, Struktur und zentrale Fragestellungen

Der Fokus dieses Buches liegt in den Besonderheiten der Steuerung und Entwicklung von interorganisationalen Kooperationen innerhalb von Clustern. Dabei werden die unterschiedlichen Einflüssebenen für Kooperationen identifiziert und deren Wechselwirkungen diskutiert. Dafür wurde folgende Kapitelstruktur gewählt:

In Kapitel 2 werden Chancen und Risiken von Kooperationen im Allgemeinen beleuchtet. Danach folgen eine Aufarbeitung der Unterscheidungsmöglichkeiten von Kooperationsformen sowie eine Gegenüberstellung ausgewählter Begriffe, die in der Literatur für Kooperations- und Vernetzungsvorhaben zu finden sind. Das Ergebnis der Aufarbeitung der Begriffswelten sind die in diesem Buch verwendeten Arbeitsdefinitionen für Kooperationen, Netzwerke und Cluster. Anschließend werden ausgewählte Theorieansätze für Vernetzungsprozesse sowie deren Bedeutung für Kooperationen beleuchtet.

Einem systemischen Ansatz für Organisations-Kollektive folgend, der erstmals in der interorganisationalen Netzwerktheorie von Astley und Fombrun (1983) zum Tragen kam, werden interorganisationale Kooperationen als eigenständige, soziale Systeme beschrieben. Ein wesentlicher Teil des zweiten Kapitels setzt sich daher mit der Dynamik sozialer Systeme aus systemischer Perspektive auseinander. Kooperationen können

¹ In diesem Text wird zur leichteren Lesbarkeit immer die männliche Form für Leser, Berater, Mitarbeiter usw. verwendet. Dabei ist jedoch immer auch die weibliche Form, also die Leserin, die Beraterin, die Mitarbeiterin mitgedacht und gemeint. Bei der Beschreibung der Fallstudien, die aus konkreten, praktischen Erfahrungen resultieren, werden Schreibformen wie z.B. MitarbeiterInnen dann verwendet, wenn im realen Kundensystem beide Geschlechter vertreten waren.

demnach als Balanceakt zwischen Offenheit in der Beziehung und klarer Grenzziehung zum Schutz der eigenen Identität und der eigenen Kernkompetenzen verstanden werden.

Nach dem Exkurs zur Steuerbarkeit (bzw. Nicht-Steuerbarkeit) von Kooperationssystemen wird dem Leser die „Brille“ des systemischen Beraters beim Blick auf Kooperationssysteme näher gebracht.

Kapitel 3 fokussiert auf die Spezialität dieses Buches, auf Kooperationen innerhalb von Netzwerken bzw. Clustern. Ziel dieses Kapitels ist es, dem Leser die relevanten Einflussebenen und den typischen zeitlichen Verlauf von Kooperationsprozessen in Netzwerken in einem zweidimensionalen Prozessmodell näher zu bringen. Dieses Prozessmodell ist in weiterer Folge auch Basis zur Auswahl und Beschreibung der Praxisbeispiele in Kapitel 4 und zur Gliederung der Erfolgsfaktoren in Kapitel 6.

Weiters wird in Kapitel 3 der Kooperationsprozess, zumindest theoretisch, in das inhaltlich ausgerichtete Kooperationsvorhaben und das neu entstehende soziale System der Kooperation, das Kooperationssystem, unterteilt. Diese gedankliche Trennung wird in weiterer Folge zur Gestaltung von Kooperationsprozessen immer wieder aufgegriffen.

Kapitel 3 führt darüber hinaus zu den zentralen Fragen und leitenden Überlegungen dieses Buches. Diese lauten:

1. Die Steuerung der einzelnen, an der Kooperation beteiligten Organisation steht in Wechselwirkung mit der Steuerung der Kooperation. Daraus resultiert die Frage:

⇒ Wie beeinflussen die an der Kooperation beteiligten Organisationen die Kooperation und vice versa?

2. Die Steuerung von Organisationen und Kooperationen kann durch die Aktivitäten der Individuen bzw. Rollenträger gesteuert werden. Dabei ist zu bedenken, dass die Individuen in einem doppelten Handlungsrahmen stehen. Einerseits im Handlungsrahmen der einzelnen Unternehmung, mit der der Arbeitsvertrag geschlossen wurde, und andererseits im Handlungsrahmen der Kooperation als Ganzes.

Als Frage ist zu beleuchten:

⇒ Wie prägen die Interaktionen der Individuen und Rollenträger in Kooperationen die Steuerung der Kooperation und vice versa?

3. Auf der Ebene des institutionellen und gesellschaftsweiten Kontextes (wie z.B. Cluster) steuern Strukturen und Ressourcen die Kooperation. Daraus resultiert die Frage:

⇒ Wie können interorganisationale Kooperationen durch Akteurskonstellationen (auf der regionalen oder nationalen Ebene), Technologien (im Sinne von Werkzeugen, Medien und Wissensbeständen) und Regulationen bzw. Unterstützungen auf regionaler bzw. nationaler Ebene (Gesetze, Förderungen, Infrastruktur) gesteuert werden?

Grundsätzlich soll dem Leser eine „Brille“ zur Verfügung gestellt werden, die ihm beim Blick auf Kooperationsprozesse innerhalb von Netzwerken, speziell bei Kooperationen zwischen KMU, eine neue Perspektive auf Wirkungsebenen und Entwicklungsphasen der Kooperation ermöglicht.

Die Praxisbeispiele in Kapitel 4 beinhalten einerseits Beratungsfälle auf Kooperations- und Clusterebene, die von mir als externer Berater begleitet wurden, und andererseits externe Perspektiven auf Vernetzungsprozesse aus Experteninterviews mit unterschiedlichen Cluster- bzw. Kooperationsverantwortlichen.

Weiters beinhaltet Kapitel 4 auch ökonomische Überlegungen zur Gestaltung von Vernetzungsprozessen am Beispiel der Teilträgerschaft eines Clusters. Die Teilträgerschaft beschreibt die besondere Herausforderung an das Clustermanagement, aus dem Vernetzungsvorhaben zumindest eine Teilfinanzierung für das Clustermanagement und deren Aktivitäten zu schaffen. Dazu sind zwei unterschiedliche Vorgehensweisen der Vernetzung von Unternehmen, dem zentralen Ziel von Clustern, in pragmatischer Form gegenübergestellt.

In Kapitel 5 werden die Wechselwirkungen der unterschiedlichen Steuerungsinstanzen im Cluster diskutiert. Mit Steuerungsinstanzen sind dabei sowohl die finanzierende und initiiierende Landespolitik, die Steuerungsgremien des Clusters, das Clustermanagement und seine Partnerorganisationen als auch die Individuen und Rollenträger in den Kooperationsprozessen selbst gemeint. Die Diskussion der Interdependenzen dieser Steuerungsinstanzen basiert auf den Fallstudien in Kapitel 4.

Die daraus resultierenden Erfolgsfaktoren für das Handeln in Kooperationen sowie für die Unterstützung von Kooperationsprozessen durch die Akteure des Clusters sind in Kapitel 6 beschrieben. Es handelt sich dabei durchwegs um praktische Anregungen für das Handeln in Kooperationsprozessen. Da die Beachtung bzw. die konkrete Anwendung der Grammatik und Logik von systemischen Strukturaufstellungen in

Kooperationsprozessen aus meiner Erfahrung eine wesentliche Rolle spielt, wird diese etwas ausführlicher behandelt. Die Struktur der Erfolgsfaktoren folgt der Logik des Prozessmodells, das in Kapitel 3 erarbeitet wurde.