

Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683] – Intellectual Output ##

Unternehmenskooperation zur Umsetzung von digitalen Lösungen

Dr. Martin Kröll; Kristina Burova-Keßler (noch klären!!!) , IAW, Institut für Arbeitswissenschaft

Published by: Institute for Work Science - Ruhr University Bochum | BOCHUM, 31st AUGUST 2023



Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683]

Unternehmenskooperation zur Umsetzung von digitalen Lösungen

Corporate cooperation for the implementation of digital solutions

Editor:

Prof. Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Editorially responsible organization:

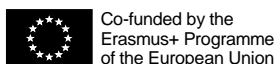
Autor, Organization

Copyright-Note:

This work by Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum is licensed under CC BY 4.0. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

All trademarks, registered trademarks, product names, and company names or logos mentioned in this publication belong to their respective owners and are used for identification purposes only.

Project-Website: digitalcoaches.eu



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Table of Contents

0.	Introduction.....	1
1.	Relevanz.....	3
1.1.	Unternehmenskooperation und Digitalisierung.....	3
1.2.	Potentiale und Widerstände	4
2.	Unternehmenskooperation.....	9
2.1.	Die vier Phasen der Unternehmenskooperationen.....	9
2.2.	Kooperationsgrundsätze.....	11
2.3.	Vertrauensbildende Maßnahmen	11
2.4.	Erarbeiten von Regeln der Zusammenarbeit.....	12
3.	Netzwerkvertrag und Evaluationsprozess: Gestaltung und Sicherung einer erfolgreichen Zusammenarbeit 13	
3.1.	Netzwerkvertrag.....	14
3.2.	Evaluationsprozess	14
3.3.	Qualitätsmessung in der Praxis.....	14
4.	Kooperation zwischen Unternehmen und Lernfabrik.....	16
4.1.	Unternehmen und Lernfabrik.....	16
4.2.	Verträge zwischen Unternehmen und Lernfabrik	16
5.	Kooperation zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammer (IHK)	20
5.1.	Unternehmen und Industrie- und Handelskammern (IHKs)	20
5.2.	Verträge zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammer	20
ANNEX.....		23
	Lösungen der Aufgaben	23
	Bibliography.....	26



0. Introduction

Das Selbstlernmodul "Unternehmenskooperation zur Umsetzung von digitalen Lösungen" untersucht die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen, zwischen Unternehmen und Lernfabriken und Unternehmen und IHKs bei der Einführung digitaler Lösungen. Das Selbstlernmodul hebt die Vorteile der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen hervor, wie z. B. die Steigerung der Effizienz, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Wissen sowie die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Es befasst sich zudem mit den Herausforderungen der Zusammenarbeit, darunter Vertrauen und Kommunikation, Abstimmung der Ziele und Konfliktmanagement.

Das Selbstlernmodul ist in mehrere Kapitel unterteilt, die verschiedene Aspekte der Unternehmenskooperation bei der Umsetzung digitaler Lösungen behandeln. In der vorliegenden Agenda werden verschiedene Aspekte von Unternehmenskooperationen beleuchtet, insbesondere im Kontext der Digitalisierung. Zunächst wird die Relevanz von Unternehmenskooperationen und ihre Bedeutung für die digitale Transformation erläutert. Dabei werden die Potentiale und möglichen Widerstände bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen betrachtet.

Im zweiten Kapitel geht es detailliert um die Unternehmenskooperation selbst. Hier werden die vier Phasen von Unternehmenskooperationen beschrieben, die den gesamten Kooperationsprozess umfassen. Des Weiteren werden Netzwerkgrundsätze erörtert, die als Richtlinien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit dienen sollen. Auch vertrauensbildende Maßnahmen und die Erarbeitung von Regeln der Zusammenarbeit werden in diesem Zusammenhang betrachtet.

Im dritten Kapitel liegt der Fokus auf dem Netzwerkvertrag und dem Evaluationsprozess. Die Gestaltung eines effektiven Netzwerkvertrags wird thematisiert, um im späteren Verlauf der Kooperation bei Konflikten oder Fragen auf klare Vereinbarungen zurückgreifen zu können. Der Evaluationsprozess spielt eine entscheidende Rolle bei der Sicherung einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Es wird beleuchtet, wie die Qualität der Netzwerkarbeit überprüft und gemessen werden kann, um mögliche Verbesserungen ableiten zu können.

Das vierte Kapitel widmet sich der Kooperation zwischen Unternehmen und Lernfabriken. Es werden die Vorteile und Potentiale dieser Zusammenarbeit betrachtet und die Rolle von Verträgen zwischen Unternehmen und Lernfabrik näher erläutert.



Das fünfte und letzte Kapitel der Agenda beschäftigt sich mit der Kooperation zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammern (IHK). Dabei werden die möglichen Kooperationsformen zwischen Unternehmen und IHKs aufgezeigt und die Bedeutung von Verträgen zwischen diesen Partnern beleuchtet.

Insgesamt vermittelt dieses Selbstlernmodul ein umfassendes Verständnis für die Bedeutung der Zusammenarbeit bei der Umsetzung digitaler Lösungen und bietet praktische Einblicke und Strategien für den Digital Coach als Netzwerker zwischen Unternehmen.

Lernziele:

Die Teilnehmer...

- können zentrale Erkenntnisse der Kooperationsforschung erläutern und sind in der Lage diese dahingehend anzuwenden, sodass sie in Kooperationen gemeinsam Probleme identifizieren und methodisch sowie analytisch strukturiert an Lösungen arbeiten können.
- sind befähigt diesen Prozess selbstständig zu organisieren und zu strukturieren, sodass digitale Lösungen unternehmensübergreifend genutzt werden können.
- verstehen außerdem die Mehrwerte dieser kooperativen Umsetzung digitaler Lösungen, welche sie auf verschiedene Geschäftsmodelle, Produktkategorien sowie Technologien übertragen können, um Unternehmen zu Zeiten der Digitalisierung möglichst vorteilhaft zu positionieren.
- sind des Weiteren in der Lage mögliche Risiken und Chancen von Unternehmenskooperationen und des allgemeinen Einsatzes digitaler Lösungen zu klassifizieren und können somit mögliche Kooperationsvorschläge realistisch analysieren und bewerten.

1. Relevanz

LERNZIELE IN DIESEM KAPITEL

Der Teilnehmer kann...

- ... die Bedeutung der geschäftlichen Zusammenarbeit beschreiben.
- ... die Vorteile einer geschäftlichen Zusammenarbeit auflisten.

Die Zusammenarbeit von Unternehmen im digitalen Zeitalter ist von großer Bedeutung. Dies ist vor allem auf komplexe, sich schnell verändernde Technologie zurückzuführen (Ciesielski & Schutz, 2016, S. 8). Die Zusammenarbeit kann Unternehmen dabei helfen, auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben und neue digitale Lösungen effizienter umzusetzen.

Das digitale Zeitalter hat zu einem verschärften Wettbewerb geführt, da die Unternehmen mit neuen Marktteilnehmern konfrontiert sind und etablierte Unternehmen ihre Reichweite über digitale Kanäle ausbauen. Die Zusammenarbeit kann Unternehmen helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben, indem sie Ressourcen, Wissen und Fachkenntnisse gemeinsam nutzen (Rogers, 2017, S.16).

Das digitale Zeitalter treibt den Bedarf an Innovation voran, da Unternehmen nach neuen Wegen suchen, um einen Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. (Rogers, 2017, S. 17)

Eine der wichtigsten Chancen, die das digitale Zeitalter mit sich bringt, ist die Art und Weise, wie Daten heute verwaltet und genutzt werden. Das digitale Zeitalter hat zu einer explosionsartigen Zunahme von Daten geführt, und Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, Daten zu nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen (Rogers, 2017, S. 17). Die Zusammenarbeit kann Unternehmen dabei helfen, auf Daten zuzugreifen und sie gemeinsam zu nutzen, was zu einer genaueren und effektiveren Entscheidungsfindung führen kann.

1.1. Unternehmenskooperation und Digitalisierung

Um Unternehmen voranzubringen, nutzt die digitale Transformation Technologie in verschiedenen Bereichen, von IT bis hin zu fortschrittlichen Analysen, Sensoren und Robotik. Die Auswirkungen der Transformation erstrecken sich dabei auf Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Partner. Um erfolgreich zu digitalisieren, können Unternehmen entweder ihr aktuelles Geschäftsmodell und

ihre Prozesse verbessern, ihr Geschäftsmodell um neue Einnahmequellen erweitern oder ihr altes Geschäftsmodell durch ein neues, überlegenes Modell ersetzen. Die Digitalisierung verändert nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die Menschen, die in dieser neuen Realität leben und arbeiten (Oswald & Krcmar, 2018, S. 36; Panagos & Hammer, 2019, S. 82).

Die digitale Transformation wirkt sich auch auf die Wertschöpfungskette aus, da Unternehmen durch den Einsatz digitaler Technologien große Mengen an Daten über Prozesse, Lieferanten und Kunden sammeln, verarbeiten und auswerten können. Kundenwünsche werden nicht nur transparenter, sondern können auch genauer prognostiziert werden. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich den wachsenden Serviceanforderungen zu stellen und die Möglichkeit zur Optimierung und Erweiterung von Geschäftsprozessen sowie zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zu nutzen. Ein effizientes Zusammenarbeiten innerhalb und auch zwischen Unternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die veränderte Wertschöpfungskette, sowohl horizontal als auch vertikal, kann bestehende Geschäftsprozesse auslagern oder neue Prozesse einrichten. Durch die Nutzung von Daten kann sie Prozesse verbessern und erweitern und neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und anbieten (Buchholz et al., 2019, S. 9).

Es ist riskant zu hoffen, dass die eigene Branche von der Digitalisierung nicht betroffen sein wird und ein Unternehmen wie bisher weitermachen kann. Vielmehr sind alle Branchen von der Digitalisierung betroffen, und der einzige Unterschied besteht in der Schwere und Dauer, bis das alte Geschäftsmodell obsolet wird (Anand, 2016).

1.2. Potentiale und Widerstände

Es gibt einige Vor- und Nachteile bzw. Potentiale und Widerstände in Bezug auf Unternehmenskooperationen. Einerseits bieten sogenannte strategische Allianzen die Möglichkeit, Kosten zu reduzieren. Gemeinsame Ressourcen und Synergien können zu Kosteneinsparungen führen, da Unternehmen gemeinsam an Projekten arbeiten und sich Ressourcen teilen können. Zudem ermöglichen solche Kooperationen den Zugang zu neuen Technologien und Märkten. Partnerunternehmen können voneinander lernen und so ihre Innovationsfähigkeit steigern. Außerdem können sie neue Märkte erschließen, indem sie ihre Ressourcen bündeln und auf eine größere Kundengruppe zugreifen.

Ein weiterer Vorteil ist die beschleunigte Produktentwicklung und Markteinführung. Durch den Austausch von Wissen und Ressourcen können Unternehmen schneller neue Produkte entwickeln und auf den Markt bringen. Dies verschafft ihnen einen Wettbewerbsvorteil, da sie schneller auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren können.

Darüber hinaus stärken Unternehmenskooperationen die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen. Indem sie ihre Kräfte bündeln, können sie ihre Marktposition gegenüber externen Konkurrenten stärken. Dies kann dazu beitragen, dass sie in einem hart umkämpften Markt erfolgreich bleiben und ihre Marktanteile ausbauen (Hamel & Prahalad, 2010).

Trotz der Vorteile von Unternehmenskooperationen ist es wichtig, jedes Kooperationsprojekt sorgfältig zu prüfen, um zu entscheiden, ob eine regionale Kooperation geeignet ist oder ob überregionale Partnerschaften erforderlich sind. Die Unternehmensstrategie könnte beispielsweise vorsehen, dass regionale Grenzen überwunden werden und das Unternehmen überregional agiert. In solchen Fällen wäre eine regionale Kooperation nicht im Einklang mit den langfristigen Zielen des Unternehmens (Killich & Luczak, 2003, S. 27).

Eine der wichtigsten Herausforderungen ist die Möglichkeit von Wettbewerbsnachteilen. Wenn ein Partner bestimmte Fähigkeiten oder Technologien preisgibt, könnte der andere Partner diese nutzen, um eine Wettbewerbsposition zu erlangen. Dies könnte zu einer Schwächung eines Partners im Vergleich zum anderen führen.

Ein weiterer Nachteil ist die mögliche Abhängigkeit von Partnern. Unternehmen könnten sich in einer strategischen Allianz auf bestimmte Fähigkeiten oder Technologien verlassen und dadurch ihre eigene Innovationskraft einschränken. Dies kann zu einem Risiko werden, wenn die Zusammenarbeit endet oder sich die Beziehungen zwischen den Partnern ändern.

Zusätzlich könnten Interessenkonflikte und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Partnern auftreten. Da es sich um Wettbewerber handelt, könnten verschiedene Ziele und Strategien zu Konflikten führen, die die Zusammenarbeit erschweren könnten.

Schließlich besteht das Risiko des Informationsaustauschs und der Geheimhaltung. Der Austausch von Informationen zwischen den Partnern kann dazu führen, dass vertrauliche Daten und Technologien in falsche Hände gelangen oder dass bestimmte Informationen ungewollt offengelegt werden.

Insgesamt bieten Unternehmenskooperationen sowohl Chancen als auch Risiken. Um von den Vorteilen zu profitieren und die Nachteile zu minimieren, ist es entscheidend, klare Ziele zu setzen, transparent zu kommunizieren und effektive Mechanismen zur Begrenzung unerwünschter Informationsübertragung zu etablieren. Durch sorgfältige Planung und Umsetzung können Unternehmen von den Synergien einer strategischen Allianz profitieren und ihre Wettbewerbsposition stärken (Hamel & Prahalad, 2010).



Case studies / Working scenarios

Fallbeispiel 1:

Das Unternehmen "XYZ Schrauben GmbH" hat festgestellt, dass es in der Produktion immer wieder zu Problemen kommt, die die Effizienz der Fertigungsprozesse beeinträchtigen. So gibt es beispielsweise Engpässe in der Materialversorgung oder Probleme bei der Qualitätskontrolle. Das Unternehmen möchte diese Probleme angehen und die Fertigungsprozesse optimieren. Dafür sucht das Unternehmen eine Möglichkeit, um realitätsnahe Produktionsbedingungen zu schaffen und praktische Erfahrungen zu vermitteln.

Die Lernfabrik "ABC" bietet hierfür ideale Voraussetzungen. Durch die Kooperation können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von "XYZ Schrauben GmbH" direkt vor Ort in der Lernfabrik die verschiedenen Produktionsprozesse kennenlernen und trainieren. Dabei können sie unter realen Bedingungen Erfahrungen sammeln und Problemstellungen aus der eigenen Produktion direkt in der Lernfabrik lösen.

Durch die Kooperation profitiert das Unternehmen nicht nur von der Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch von der Optimierung der Produktionsprozesse in der eigenen Fabrik. Die Lernfabrik kann durch die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ihre Angebote praxisnah gestalten und auf die Bedürfnisse des Unternehmens abstimmen.

Zudem kann die Kooperation auch weitere Vorteile bringen, wie beispielsweise die Möglichkeit, neue Technologien und Produktionsmethoden auszuprobieren oder gemeinsam an innovativen Lösungen zu arbeiten.

Fallbeispiel 2:

Das Unternehmen "XYZ Automobil GmbH" hat festgestellt, dass die Maschinen in ihrer Fabrik nicht miteinander kommunizieren können. Das führt zu Verzögerungen im Produktionsprozess und einer ineffizienten Auslastung der Maschinen. Das Unternehmen möchte dieses Problem angehen und die Maschinen miteinander vernetzen.



In Zusammenarbeit mit der Lernfabrik "ABC" wird eine Lösung erarbeitet. In der Lernfabrik gibt es bereits eine vernetzte Produktionsanlage, an der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von "XYZ Automobil GmbH" praktische Erfahrungen sammeln können. Die Lernfabrik stellt dem Unternehmen Experten zur Verfügung, die sich mit der Vernetzung von Maschinen auskennen und bei der Implementierung unterstützen können.

In einem gemeinsamen Workshop werden die Herausforderungen und Möglichkeiten der Vernetzung erörtert und ein Plan für die Umsetzung erstellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von "XYZ Automobil GmbH" können dann in der Lernfabrik das Vernetzungskonzept unter realen Bedingungen ausprobieren und Erfahrungen sammeln. So können sie das Konzept weiterentwickeln und für die eigene Fabrik optimieren.

Durch die Zusammenarbeit mit der Lernfabrik kann "XYZ Automobil GmbH" nicht nur das Problem der mangelnden Maschinenkommunikation lösen, sondern auch die Effizienz der Produktion steigern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten praxisnahe Weiterbildung und können das erlernte Wissen direkt in der eigenen Fabrik umsetzen. Die Lernfabrik profitiert von der Zusammenarbeit durch die Möglichkeit, ihre Expertise in der Vernetzung von Maschinen zu vertiefen und an realen Problemstellungen zu arbeiten.

In einem gemeinsamen Workshop werden die Herausforderungen und Möglichkeiten der Vernetzung erörtert und ein Plan für die Umsetzung erstellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von "XYZ Automobil GmbH" können dann in der Lernfabrik das Vernetzungskonzept unter realen Bedingungen ausprobieren und Erfahrungen sammeln. So können sie das Konzept weiterentwickeln und für die eigene Fabrik optimieren.

Durch die Zusammenarbeit mit der Lernfabrik kann "XYZ Automobil GmbH" nicht nur das Problem der mangelnden Maschinenkommunikation lösen, sondern auch die Effizienz der Produktion steigern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten praxisnahe Weiterbildung und können das erlernte Wissen direkt in der eigenen Fabrik umsetzen. Die Lernfabrik profitiert von der Zusammenarbeit durch die Möglichkeit, ihre Expertise in der Vernetzung von Maschinen zu vertiefen und an realen Problemstellungen zu arbeiten.

Summary / Key Takeaways

- ... Die Zusammenarbeit in der digitalen Ära ist entscheidend für Unternehmen, um digitale Lösungen effizient umzusetzen.
- ... Die Digitalisierung hat den Wettbewerb verschärft, und Kooperationen können Unternehmen helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben.



... Unternehmenskooperationen bieten Chancen für Kostenreduktion, schnelle Produktentwicklung und Markteinführung, aber sie können auch Wettbewerbsnachteile und Interessenkonflikte mit sich bringen.

Self-test tasks/questions

1. Nennen Sie drei Vorteile von Unternehmenskooperationen im digitalen Zeitalter.
2. Erläutern Sie zwei potenzielle Herausforderungen bei Unternehmenskooperationen.

2. Unternehmenskooperation

LERNZIELE IN DIESEM KAPITEL

Der Teilnehmer kann...

... die vier Phasen der Unternehmenskooperation beschreiben.

... die Kooperationsgrundsätze interpretieren und kann anhand den im Text genannten relevanten Voraussetzungen einen passenden Netzwerkpartner auswählen.

... vertrauensbildende Maßnahmen auflisten und diese gezielt einsetzen.

... die Regeln der Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern des Netzwerkers erarbeiten.

2.1. Die vier Phasen der Unternehmenskooperationen

Die vier Phasen der Unternehmenskooperation gliedern sich in vier Phasen (Becker et al., 2018, S. 25; Killich & Luczak, 2003, S. 14):

Phase 1: Initiierung

Zur Beurteilung, ob eine Kooperation als Lösungsstrategie für die Umsetzung der Dienstleistungsidee in Erwägung gezogen werden kann, muss das Chancen- und Risikopotential des Bündnisses analysiert werden. Dafür werden die durch die Kooperationsentscheidung entstehenden Vorteile mit den sich daraus ergebenden Nachteilen verglichen und das erwartete Ergebnis mit dem in einem Alleingang entstehenden Resultat abgewogen. Das Chancenpotential der Kooperationsstrategie setzt sich aus folgenden Elementen zusammen, die es zu untersuchen gilt: 1. Risiko-Vorteile, 2. Kosten-Vorteile, 3. Ressourcen Vorteile, 4. Ergebnis-Vorteile. Auch die Nachteile von Kooperationen sollen einer eingehenden Untersuchung unterzogen und den Vorteilen gegenübergestellt werden. Mögliche Nachteile sind 1. Kosten, 2. Flexibilitäts- und Eigenständigkeitsverluste, 3. Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen. Auch wenn ein Unternehmensbündnis diverse Einsatzfelder und einen mannigfaltigen Handlungsspielraum mit sich bringt, sind nicht alle Ziele durch eine Kooperation realisierbar. Die Probleme, die durch die Zusammenarbeit nicht oder nur mühsam behoben werden können, demonstrieren die Leistungsgrenzen der Zusammenarbeit.

Phase 2: Partnersuche

Wichtig bei Kooperationsbeziehungen ist die Suche nach geeigneten Partnern, die Vorhaben hemmenden Ressourcen-Defizite ausgleichen, mit korrespondierenden Zielsetzungen und

äquivalenter Beteiligung in das Bündnis hineingehen, das Kooperationsvorhaben rational in einer Weise herangehen, die Zusammenarbeit als Zweckbündnis auf Zeit betrachten und durch ihre Persönlichkeit einen Vertrauensvorschuss rechtfertigen. Die Suche nach einem geeigneten Partner stellt eines der Kernprobleme im Zustandekommen einer Kooperation dar, was im Wesentlichen auf das nicht Vorhandensein eines transparenten 52 Marktes für Kooperationen zurückzuführen ist. Hierzu sind Maßnahmen zu ergründen, die sich einerseits positiv auf die Partnersuche auswirken können, andererseits die hemmenden Faktoren aufzeigen, um im Anschluss die Realisierbarkeit der Zusammenarbeit zu prüfen. Da davon ausgegangen wird, dass die Suche nach Kooperationspartnern aufgrund fehlender Transparenz eher durch Zufälle gesteuert ist und sich Vertrauen nicht technokratisch herstellen lässt, kommt es darauf an, einen konkreten Eindruck über den Kooperationspartner zu bilden, den Suchprozess intentional zu organisieren und eine selbstsichere Erscheinung und strukturierte Vorgehensweise bei der Partnergewinnung sicherzustellen.

Phase 3: Konstituierung

Nach der Partnersuche wird die organisatorische Gestaltung der Kooperation und der Kooperationsvertrag ausgehandelt. Nicht der Kooperationsvertrag, sondern die Annäherung der Partner ist bei diesem Prozess wesentlich. In dieser Konstituierungsphase wird die Anzahl der Partner sowie die Organisation der Kooperation und Maßnahmen bis zur Umsetzung aufgezeigt. Es sollen Kooperationszweck, Kooperationsarchitektur, z.B. räumliche Verteilung der Kooperationsbeteiligten) zu analysieren, denn aus der Standortverteilung der beteiligten Unternehmen bestimmen sich die Kommunikations-, Entscheidungs- und Transportkosten, wobei zwischen lokal, regional, national und international unterschieden wird. Sind die Partner regional oder lokal angesiedelt, ergibt sich dadurch eine Standortkonzentration. Ebenso sind die Kooperationsarten zu wählen (Horizontale Kooperation, Komplementäre Kooperation, Vertikale Kooperation). Die Anzahl der beteiligten Kooperationspartner ergibt die Größe einer Kooperationsgruppe, welche theoretisch beliebig viele Bündnisse enthalten kann. Dabei wird in Bezug auf das Kooperationsverhalten und betriebswirtschaftlichen Komponenten eine Klassenbildung in Form einer Zwei-Partner-Kooperation, Kleingruppen-Kooperation und Großgruppen-Kooperation vorgenommen.

Phase 4: Management

Durch Managementleistungen ist eine effiziente Leistungserstellung, -koordination und -verwertung möglich. Darin sind alle erforderlichen Tätigkeiten zur Organisation einer Unternehmung einbegriffen, wie z.B. die Festlegung konkreter Zielsetzungen, die Mitarbeiterführung, die Informationsbeschaffung über neue Vorgehensweisen und Produktentwicklungen, die Implementierung von Kontrollinstrumenten. Das Management hat zur Aufgabe, den heterogenen Interessen der Partner gerecht zu werden und die Kooperationsgruppe

zusammenzuhalten. Das Kooperations-Management trägt die Verantwortung für die Realisierung der Dienstleistungsidee und Entwicklung der Zusammenarbeit. Das Management kann als Motor einer Kooperation betrachtet werden, das fundamentale Aufgaben zu verwirklichen hat. Es sollte alle Kooperationshandlungen steuern, alle Interessen der Partner abstimmen sowie die Planungs-, Organisations-, Informations- und Kontrollfunktion erfüllen. Auf strategischer Ebene ist das Ziel des Kooperations-Managements die langfristige Entwicklung und Stabilisierung einer kooperativen Erfolgsposition.

Könnte hier ggf. eingepflegt werden:

2.2. Kooperationsgrundsätze

Drei Anforderungen sollten bei der Auswahl eines geeigneten Unternehmenspartners berücksichtigt werden (Flocken & Loose, 2007, Herowitsch, 2013, S. 27; Ulbrich, 2011, S. 21).

- 1) Die Unternehmen streben an, eine gleichwertige Partnerschaft auf Augenhöhe zu bilden, in der die Interessen und Vorteile für alle Beteiligten fair verteilt sind. Entscheidungen und Maßnahmen werden gemeinsam getroffen, um sicherzustellen, dass kein Unternehmen benachteiligt wird und dass die **Kooperation auf gegenseitigem Nutzen** beruht.
- 2) Es wird ein **offener Austausch von Informationen und Ideen** gefördert, um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- 3) Die beteiligten Unternehmen verpflichten sich, **vertrauliche Informationen und Daten**, die im Rahmen der Kooperation ausgetauscht werden, zu schützen.

2.3. Vertrauensbildende Maßnahmen

Welche Gründe führen häufig zum Scheitern von Kooperationen in Netzwerken? Forschungen zeigen, dass mangelndes Vertrauen häufig ein entscheidender Faktor ist (Cleppien & Kosellek, 2013). Gleiches gilt für die Zusammenarbeit zwischen arbeitssuchenden Jugendlichen und Digital Coaches, wie eine Messung der Dienstleistungsqualität der Digital Coaches in verschiedenen EU-Ländern im Rahmen des Projekts "Digital Coach" ergab. Es ist von großer Bedeutung zu klären, ob das erforderliche Vertrauen für eine effektive Zusammenarbeit vorhanden ist, um gezielte Maßnahmen zu ergreifen.

Vertrauen spielt in Netzwerken eine entscheidende Rolle, und seine Bedeutung ist unbestritten in der wissenschaftlichen Netzwerkforschung. Wenn das erforderliche Vertrauen fehlt, stellt sich die Frage nach geeigneten vertrauensbildenden Maßnahmen. Mögliche Ansätze zur Schaffung von Vertrauen können durchgeführt werden:

Das erste Prinzip betrifft das Schaffen von Transparenz in Entscheidungsstrukturen und persönlichen Werten. Es ist entscheidend zu verstehen, wie Entscheidungen getroffen werden und welche Werte sowohl für das individuelle als auch das gemeinsame Handeln maßgeblich sind.



Das zweite Prinzip beinhaltet Ehrlichkeit im Umgang miteinander. Authentizität ist von unschätzbarem Wert, denn nur wenn wir uns selbst und unseren Partnern gegenüber aufrichtig sind, kann echtes Vertrauen entstehen.

Das dritte Prinzip betont den respektvollen Umgang miteinander. Respekt ist die Grundlage jeder guten Beziehung, sei es im geschäftlichen oder im persönlichen Kontext. Eine Kultur des Respekts fördert ein positives Arbeitsumfeld und stärkt die Bindung zwischen den Partnern.

Das vierte Prinzip legt Wert auf Partizipation. Es ist wichtig, unseren Netzwerkpartnern in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen und sie an wichtigen Schritten teilhaben zu lassen.

Das fünfte Prinzip betont die Bedeutung von vorteilhaften Kommunikationsformen und -wegen. Je nach Situation ist es entscheidend, die passende Kommunikationsart zu wählen. In manchen Fällen kann ein persönliches Treffen von Angesicht zu Angesicht den Beginn einer Zusammenarbeit positiv beeinflussen. Die Wahl der richtigen Kommunikationsmethode trägt dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden und die Effizienz der Zusammenarbeit zu steigern.

Das sechste und letzte Prinzip legt nahe, gemeinsame Qualitätskriterien festzulegen. Es ist wichtig zu definieren, woran die Qualität der Zusammenarbeit gemessen werden kann, um Erfolge zu erkennen und Verbesserungspotenzial zu identifizieren. Die gemeinsame Definition von Qualitätsstandards fördert die Selbstreflexion und ermöglicht es den Partnern, ihre Leistung kontinuierlich zu verbessern (Cleppien & Kosellek, 2013).

2.4. Erarbeiten von Regeln der Zusammenarbeit

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern eines Netzwerks erfordert die Ausarbeitung und Festlegung von Regeln, die als Grundlage dienen.

In vertraglichen gegenseitigen Vereinbarungen diese Regeln schriftlich zu dokumentieren, ist eine Möglichkeit. Ziel dieser Leitlinien ist es, die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten und potenzielle Konfliktsituationen zu vermeiden oder zu minimieren. Ein zentraler Punkt ist der angemessene Umgang mit vertraulichen Informationen und die daraus resultierenden Ergebnisse der Zusammenarbeit. Zusätzlich sollen die Regeln dazu beitragen, Konfliktsituationen, die aufgetreten sind, in einer für alle beteiligten Akteure angemessenen Weise zu lösen. Hierbei geht es ebenso darum, gemeinsam passende Arbeitsmethoden zu gestalten und eine Infrastruktur zu etablieren, die eine effiziente und wirksame Netzwerkarbeit unterstützt. Zusätzlich zur Beachtung der formellen Vorschriften ist es im Rahmen dieser Aufgabe wichtig, sich ein Verständnis für die informellen Regeln zu erlangen.

Die Regelungen der Zusammenarbeit sollten nicht nur zu Beginn der Netzwerkarbeit entwickelt werden, sondern ständig weiterentwickelt werden, um sie gegebenenfalls an veränderte Verhältnisse anzupassen. Diese Anpassung und Änderung der Regeln erfolgt oft weniger durch Anweisung als durch Verhandlung. Die strategische Flexibilität von Netzwerken erfordert eine ständige Anpassung der formalen und informellen Regelsysteme sowie deren Zusammenspiel (Sydow & Möllering, 2013, S. 227).

Summary / Key Takeaways

- ... Die vier Phasen der Unternehmenskooperation sind 1) Initiierung, 2) Partnersuche, 3) Konstituierung, 4) Management.
- ... Vor einer Kooperation sollten Chancen- und Risikopotentiale analysiert werden.
- ... Die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern erfordert Transparenz, Vertrauen, klare Zielsetzungen und eine strukturierte Herangehensweise.
- ... Vertrauen spielt eine entscheidende Rolle in Netzwerken.

Self-test tasks/questions

1. Welche vier Phasen umfasst die Struktur einer Unternehmenskooperation? Erklären Sie jede Phase mit 1-2 Sätzen.
2. Welche Elemente des Chancenpotenzials müssen bei der Beurteilung einer Kooperationsstrategie untersucht werden?
3. Welche vertrauensbildenden Maßnahmen können ergriffen werden, um eine effektive Zusammenarbeit in Netzwerken zu fördern?

3. Netzwerkvertrag und Evaluationsprozess: Gestaltung und Sicherung einer erfolgreichen Zusammenarbeit

LERNZIELE IN DIESEM KAPITEL

Der Teilnehmer kann...

- ... die Evaluationsfunktion in Unternehmenskooperation sowie dessen Einfluss auf die Gesamtqualität der Netzwerkarbeit verstehen.
- ... Qualitätskriterien für die Zusammenarbeit festzulegen.
- ... die Bedingungen für die Beendigung einer Kooperation verstehen, einschließlich des Umgangs mit vertraulichen Informationen und Nutzungsrechten

3.1. Netzwerkvertrag

- 3.2. Für den Fall zukünftiger Konflikte in der Zusammenarbeit, wird dringend empfohlen, während dieser Phase einer Unternehmenskooperation eine vertragliche Vereinbarung abzuschließen. Zum Beispiel empfiehlt sich eine Beendigung der Kooperation, wenn der gemeinsame Zweck erfüllt ist oder die angestrebten Ziele nicht mehr realisierbar erscheinen. Das Ziel in der Beendigungsphase besteht darin, sowohl strategisch ausgewogene als auch ökonomische Prinzipien zu berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um unerwünschte Konsequenzen zu vermeiden. Es ist ratsam, bereits zu Beginn der Zusammenarbeit über die Beendigung zu sprechen und diese vertraglich festzuhalten. Die Arbeitsschritte in der Beendigungsphase umfassen das Definieren von Zielen und Ursachen für die Entwicklung einer Beendigungsstrategie, das Entwerfen von Beendigungsstrategien und die Bewertung dieser Strategien zur Entscheidung für eine passende Lösung (Killich & Luczak, 2003, S. 205).

3.3. Evaluationsprozess

Die Evaluationsfunktion erlangt in Unternehmenskooperationen eine herausragende Bedeutung, da sie die Gesamtqualität der Netzwerkarbeit beeinflusst. Es ist von wesentlicher Bedeutung, zu erforschen, wie die Qualität der Zusammenarbeit gewährleistet werden kann. Es ist entscheidend, frühzeitig Qualitätskriterien festzulegen, möglicherweise in enger Abstimmung mit den maßgeblichen Akteuren oder spätestens im Verlauf der Kooperation mit den Netzwerkpartnern.

Bei der Beendigung der Netzwerkarbeit werden Fragen zu möglichen unbeabsichtigten und unerwünschten Auswirkungen in den Vordergrund gestellt. Hierbei spielt auch der Umgang mit vertraulichen Informationen über die Netzwerkmitglieder sowie über die Ergebnisse der Netzwerkarbeit und die Verwertungsrechte der Ergebnisse der Netzwerkarbeit eine Rolle. Daher ist es vernünftig, bereits zu Beginn der Netzwerkarbeit oder sogar früher die Modalitäten für die Beendigung zu klären und zu dokumentieren, zum Beispiel in Form einer Vereinbarung (Zentes et al., 2003).

3.4. Qualitätsmessung in der Praxis

Für Unternehmenskooperationen ist es zunächst vorteilhaft, die Qualität der Netzwerkarbeit in verschiedenen Phasen zu unterscheiden. Anschließend sollte geklärt werden, anhand welcher Kenngrößen die Qualität überprüft werden soll. Zur Bewertung der Netzwerkarbeit können die folgenden Kriterien herangezogen werden:

1. Das Maß der Beteiligung potenzieller Netzwerkpartner am Geschehen.
2. Die Bereitschaft der Akteure zur aktiven Mitwirkung an der Netzwerkarbeit.
3. Die Intensität des Informationsaustauschs zwischen den Netzwerkpartnern.
4. Die Art und der Inhalt des gegenseitigen Feedbacks zwischen den Netzwerkpartnern.

Diese Kriterien bilden die Grundlage für die Reflexion und Verbesserung der Netzwerkarbeit, die wiederum die Weiterentwicklung des Netzwerks beeinflussen. Es ist wichtig zu beachten, dass die Qualität der Reflexionsergebnisse auch die Qualität der Netzwerkarbeit beeinflusst (Zentes et al., 2003)

Summary / Key Takeaways

- ... Bei einer Unternehmenskooperation regelt der vertragliche Vertrag die Beendigung der Kooperation, ihre Ziele und Maßnahmen.
- ... Die Evaluationsfunktion ist entscheidend, um die Gesamtqualität der Netzwerkarbeit sicherzustellen.
- ... Es ist wichtig, die Qualität der Netzwerkarbeit in verschiedenen Phasen zu differenzieren und sie anhand von Kenngrößen zu überprüfen.
- ... die Beendigung einer Kooperation bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zu besprechen und vertraglich festzuhalten

Self-test tasks/questions

1. Welche Aspekte sollten in der Beendigungsphase einer Unternehmenskooperation berücksichtigt werden?
2. Welche Punkte können zur Messung der Qualität der Netzwerkarbeit bei Unternehmenskooperationen herangezogen werden?

4. Kooperation zwischen Unternehmen und Lernfabrik

LERNZIELE IN DIESEM KAPITEL

Der Teilnehmer kann...

- ... Die wichtigsten Bestandteile einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Lernfabrik auflisten.
- ... die Aufgaben des Digital Coach im Kontext der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Lernfabrik erklären.

4.1. Unternehmen und Lernfabrik

Eine mögliche Kooperation kann durch Unternehmen und Lernfabrik entstehen. Die Lernfabrik stellt einen Ort dar, an dem ein realitätsnahes Fabrikumfeld sowie direkter Zugriff auf Produktionsprozesse und -bedingungen gegeben sind. Dadurch wird ein problem- und handlungsorientiertes Lernen ermöglicht. Die Lernfabrik bietet Schulungen sowohl für universitäre Lehre als auch für die Industrie. Das realitätsnahe Fabrikumfeld ist mit angeschlossener Produktion ausgestattet und ermöglicht die Simulation eines kompletten Auftragsprozesses mit allen Material- und Informationsflüssen. Weiterhin ermöglicht die Lernfabrik eine praxisnahe Anwendung von Analyse- und Optimierungswerkzeugen wie zum Beispiel dem Wertstromdesign (LPS Rub Lernfabrik).

Die Lernfabrik, als eine alternative Lernform des arbeitsorientierten Lernens, ist bestimmt durch die räumliche Trennung zwischen dem Lernort und dem Arbeitsplatz (Dehnbostel, 2002, S. 39; Dehnbostel, 2007, S. 45). Durch die Kombination von Wissensvermittlung und praktischer Anwendung durch Gruppenarbeiten, praktische Übungen und Simulationen wird der Transfer ins reale Umfeld ermöglicht und vereinfacht. Somit wird ein optimaler Lernerfolg erreicht und eine effektive Umsetzung des Gelernten in die Praxis gewährleistet (LPS Lernfabrik). Die Lernfabrik stellt somit besonders durch ihren Vorteil im Bereich Lernttransfer einen wesentlichen Treiber im Bereich Digitalisierung dar.

4.2. Verträge zwischen Unternehmen und Lernfabrik

Lernfabriken bzw. Universitäten kooperieren aus wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und finanziellen Gründen mit Unternehmen. Die Finanzierung von Forschungsaktivitäten ist dabei der häufigste Grund für die Zusammenarbeit mit Unternehmen. Daneben werden eine höhere Reputation der Universität, bessere Berufsperspektiven für Absolventen und der gesellschaftliche Wert von Wissenstransfer als wichtige Motive genannt. Allerdings spielen auch der Zugang zu

Forschungsfragen, Technologien und Know-how eine zentrale Rolle bei Forschungs Kooperationen der Hochschulen.

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft erfordert aus Sicht der Universität eine Kultur der Kooperation, effektive Strukturen und stabile Netzwerke. Erfolgsfaktoren sind gemeinsames Arbeiten in Innovationsverbänden, bekannte Ansprechpartner und regelmäßiger Austausch. Eine professionelle Struktur an der Universität ist ebenfalls wichtig, aber ein entscheidender Erfolgsfaktor, der sich jedoch nur schwer formal und monetär steuern lässt, ist Vertrauen. Wenige Universitäten betrachten die Offenlegung von Forschungsgegenständen oder Vertragsinhalten als geeignetes Mittel, um die Zusammenarbeit zu stärken, da dies für Unternehmen Wettbewerbsnachteile bedeuten kann (Hetze & Mostovova, 2013).

Kooperationsverträge werden in der Regel zwischen Unternehmen und Lernfabriken von Universitäten geschlossen, um eine Zusammenarbeit in der Ausbildung von Studierenden zu vereinbaren und können zum Beispiel Regelungen zu Aufgaben und dem Umfang der Ausbildung, zur Finanzierung, zu dem geistigen Eigentum, Vertraulichkeit und Datenschutz sowie Haftung und Gewährleistung enthalten (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022).

Die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollte ein fester Bestandteil des Innovationsmanagements von Unternehmen werden. Die Zusammenarbeit sollte durch Forschungs- und Entwicklungsverträge gesichert werden, die Rechte und Pflichten während der Zusammenarbeit sowie Eigentumsrechte an der Entwicklung regeln.

Es ist wichtig, dass klare Vorstellungen über die Projektziele definiert werden. Es sollte mit dem Kooperationspartner geklärt werden, was mit dem Projekt erreicht werden soll und wie die Ziele gemessen werden können. Darüber hinaus sollte das Vorgehen schriftlich festgehalten werden. Dabei geht es um die Planung von Zielen und Zwischenzielen, den Ablauf des Projekts, den Zeitrahmen und die Meilensteine. Es sollte auch festgelegt werden, wer welche Berichtspflichten hat und welche Verantwortlichkeiten bei beiden Projektpartnern liegen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sicherung von Qualität und Ergebnissen. Es sollte erörtert werden, wie sichergestellt werden kann, dass die Projektziele erreicht werden, und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, wenn das Ergebnis nicht den Erwartungen entspricht. Es sollte auch ein Verfahren für den Fall von Problemen und Konflikten festgelegt werden, wobei zu überlegen ist, wie mit Unstimmigkeiten umgegangen werden soll und welche Schritte unternommen werden müssen, um das Projekt wieder in Gang zu bringen. Darüber hinaus sollte besprochen werden, welche Informationen vertraulich behandelt werden müssen und wie die Vertraulichkeit sichergestellt wird.



Schließlich sollte auch geklärt werden, wie die Ergebnisse verwendet werden sollen und wie das Projekt vergütet und finanziert werden soll. Es sollte festgehalten werden, wer die Ergebnisse nutzen darf und wie die Vergütung und Finanzierung des Projekts geregelt wird.

Generell empfiehlt es sich, Protokolle von Gesprächen und Teamsitzungen zu führen, um Missverständnisse und Fehler in der Zusammenarbeit zu vermeiden. (DIHK, 2018).

Folgende Punkte sollten in der Kooperation zwischen Unternehmen und Lernfabrik/Universität enthalten sein:

- 1) **Kooperationsvereinbarung zur Forschung und Entwicklung:**
Diese Vereinbarung legt die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Bereich Forschung und Entwicklung fest. Sie definiert Ziele, Arbeitsumfang, Zeitplan und Finanzierung der Zusammenarbeit sowie die Bedingungen für den Austausch von Ergebnissen.
- 2) **Schutz von geistigem Eigentum:**
Diese Vereinbarung regelt den Schutz von geistigem Eigentum, das im Rahmen der Kooperation entsteht. Sie legt fest, wer die Eigentumsrechte an den Ergebnissen der Kooperation hat, wie diese Rechte genutzt werden dürfen und wie eine Weitergabe an Dritte geregelt ist.
- 3) **Vertraulichkeit und Datenschutz:**
Diese Vereinbarung regelt den Umgang mit vertraulichen Informationen, die im Rahmen der Kooperation ausgetauscht werden. Sie definiert, welche Informationen als vertraulich gelten, wer Zugang zu diesen Informationen hat und wie diese Informationen geschützt werden müssen. Zudem wird der Umgang mit personenbezogenen Daten geregelt.
- 4) **Haftung und Gewährleistung:**
Diese Vereinbarung legt fest, wer für Schäden haftet, die im Rahmen der Kooperation entstehen können, und wie diese Schäden begrenzt werden können. Zudem wird geregelt, welche Gewährleistungen die Partner im Rahmen der Kooperation geben.

Im Hinblick auf eine Kooperation zwischen Unternehmen und Lernfabrik hat der Digitale Coach folgende Aufgaben:

1. **Beratung zur Einführung von Industrie 4.0-Lösungen:** Der digitale Coach unterstützt das Unternehmen bei der Entscheidungsfindung zur Einführung von digitalen Technologien und Industrie 4.0-Lösungen. Hierzu gehört die Analyse der vorhandenen Situation im Unternehmen, die Identifizierung von Potenzialen und die Ableitung entsprechender Maßnahmen.
2. **Motivation und Interesse wecken:** Der digitale Coach weckt die Motivation im Unternehmen, um den digitalen Transformationsprozess voranzutreiben. Er erläutert die



Vorteile und Chancen der Digitalisierung und zeigt auf, wie die Zusammenarbeit mit der Lernfabrik dazu beitragen kann.

3. Netzwerkarbeit: Der digitale Coach fungiert als Bindeglied zwischen dem Top-Management, den Mitarbeitern, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern sowie Lösungsanbietern, Institutionen und Organisationen. Durch den Aufbau eines Netzwerks sollen alle Beteiligten in den Transformationsprozess eingebunden werden.
4. Unterstützung der Lernfabrik-Kooperation: Der digitale Coach sorgt dafür, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und der Lernfabrik reibungslos funktioniert. Er hilft dabei, die Lerninhalte und die praktische Anwendung in der Lernfabrik sinnvoll in den betrieblichen Kontext zu integrieren.

Summary / Key Takeaways

Finanzierung von Forschungsaktivitäten ist der häufigste Grund für die Zusammenarbeit mit Unternehmen

Die Zusammenarbeit sollte durch Forschungs- und Entwicklungsverträge gesichert werden, die Rechte und Pflichten während der Zusammenarbeit sowie Eigentumsrechte an der Entwicklung regeln

Es sollte mit dem Kooperationspartner geklärt werden, was mit dem Projekt erreicht werden soll und wie die Ziele gemessen werden können, dieses Vorgehen sollte schriftlich festgehalten werden

Zur Sicherung von Qualität und Ergebnissen sollte festgelegt werden, welche Maßnahmen ergriffen werden können, wenn Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen sowie für den Fall, dass Probleme oder Konflikte auftreten

Wichtige Aspekte bei der Kooperation: Kooperationsvereinbarung zur Forschung und Entwicklung, Schutz geistiges Eigentum, Vertraulichkeit/Datenschutz und Haftung/Gewährleistung

Self-test tasks/questions

1. Warum ist die Lernfabrik eine wichtige Alternative zum herkömmlichen Lernen?
2. Welche Aspekte sollten in einem Kooperationsvertrag zwischen einem Unternehmen und einer Lernfabrik/Universität enthalten sein?

5. Kooperation zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammer (IHK)

LERNZIELE IN DIESEM KAPITEL

Der Teilnehmer kann...

- ... Die wichtigsten Bestandteile einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammer auflisten.

5.1. Unternehmen und Industrie- und Handelskammern (IHKs)

Neben den klassischen Unternehmen-Unternehmen-Kooperationen sind auch Kooperationen zwischen IHK und Unternehmen möglich. Die Industrie- und Handelskammern bieten Weiterbildungs- und Fachveranstaltungen an, bei denen Unternehmen ihre Entwicklungspartner treffen können. Auch die Zusammenarbeit in Branchenclustern kann den Unternehmen helfen, wertvolle Kontakte zu gleichgesinnten Unternehmen und der Wissenschaft zu knüpfen. (DIHK, 2018).

5.2. Verträge zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammer

Eine Vereinbarung oder Kooperation zwischen einer Industrie- und Handelskammer (IHK) und Unternehmen im Zusammenhang mit dem Einsatz eines Digital Coaches (DC) kann wie folgt aussehen:

1. **Kooperationsvertrag:** Der Kooperationsvertrag ist die zentrale Vereinbarung zwischen der IHK und dem Unternehmen, in der die Zusammenarbeit und die Rechte und Pflichten beider Parteien festgelegt werden. Der Vertrag kann unter anderem folgende Punkte enthalten:
 - Vertragsgegenstand: Hier wird der Zweck der Kooperation festgelegt, nämlich die Förderung der Digitalisierung im Unternehmen durch den Einsatz eines digitalen Coaches.
 - Rollen und Verantwortlichkeiten: Die Rollen und Aufgaben sowohl der IHK als auch des Unternehmens werden detailliert beschrieben. Die IHK übernimmt hierbei die Ausbildung und Bereitstellung des DCs, während das Unternehmen die notwendigen Rahmenbedingungen und Ressourcen für den erfolgreichen Einsatz des Coaches bereitstellt.
 - Dauer der Kooperation: Die Laufzeit der Kooperation wird festgelegt, und es kann auch eine Kündigungsfrist vereinbart werden.



- Vergütung und Kosten: Die finanzielle Vereinbarung zwischen der IHK und dem Unternehmen wird festgelegt.
2. **Aufgaben des Digital Coaches:** Im Vertrag werden die konkreten Aufgaben und Funktionen des Digital Coaches definiert. Dazu gehören beispielsweise:
 - Analyse des Digitalisierungsbedarfs im Unternehmen
 - Unterstützung bei der Einführung digitaler Technologien und Prozesse
 - Beratung des Managements in digitalen Fragen
 3. **Unterstützung durch die IHK:** Die IHK verpflichtet sich, den DC angemessen auszubilden und weitere Unterstützungsleistungen anbieten, wie etwa Netzwerkevents oder Zugang zu Fachwissen und Experten.
 4. **Vertraulichkeit und Datenschutz:** Da der Digital Coach möglicherweise sensible Unternehmensinformationen verarbeiten und Zugang zu vertraulichen Daten haben wird, sollten Vertraulichkeits- und Datenschutzklauseln in den Vertrag aufgenommen werden, um die Sicherheit und den Schutz dieser Informationen zu gewährleisten.

Summary / Key Takeaways

- ... Kooperationen zwischen Unternehmen und Industrie- und Handelskammern (IHK) sind möglich und bieten verschiedene Vorteile
- ... Der Kooperationsvertrag zwischen IHK und Unternehmen sollte den Zweck der Kooperation, die Rollen und Verantwortlichkeiten beider Parteien, die Dauer der Kooperation, die Vergütung und Kosten sowie Vertraulichkeits- und Datenschutzklauseln festlegen.
- ... Die Aufgaben und Funktionen des Digital Coaches sollten im Vertrag definiert werden.

Self-test tasks/questions



1. Welche Elemente sollten im Kooperationsvertrag zwischen der IHK und dem Unternehmen enthalten sein?
2. Welche Aufgaben können im Vertrag zwischen der IHK und einem Unternehmen für einen Digital Coach (DC) definiert werden?

ANNEX

Lösungen der Aufgaben

Kapitel 1

1. Nennen Sie drei Vorteile von Unternehmenskooperationen im digitalen Zeitalter
 - Kostenreduktion durch gemeinsame Ressourcennutzung und Synergien, beschleunigte Produktentwicklung und Markteinführung durch den Austausch von Wissen und Ressourcen und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Bündelung von Kräften und verbesserte Marktposition.
2. Erläutern Sie zwei potenzielle Herausforderungen bei Unternehmenskooperationen.
 - (a) die Möglichkeit von Wettbewerbsnachteilen, wenn ein Partner bestimmte Fähigkeiten preisgibt, die der andere Partner nutzen könnte, um eine Wettbewerbsposition zu erlangen und (b) die Abhängigkeit von Partnern, wenn ein Unternehmen auf bestimmte Fähigkeiten oder Technologien angewiesen ist und dadurch seine eigene Innovationskraft einschränken könnte.

Kapitel 2

1. Welche vier Phasen umfasst die Struktur einer Unternehmenskooperation? Erklären Sie jede Phase mit 1-2 Sätzen.
 - a) **Initiierung:** In dieser Phase wird das Chancen- und Risikopotenzial einer Kooperation analysiert, indem Vor- und Nachteile des Bündnisses im Vergleich zu einer alleinigen Umsetzung abgewogen werden. Hierbei werden Risiko-, Kosten-, Ressourcen- und Ergebnisvorteile sowie mögliche Nachteile wie Kosten, Flexibilitätsverlust und Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen betrachtet.
 - b) **Partnersuche:** Diese Phase beinhaltet die Suche nach geeigneten Partnern, die Ressourcendefizite ausgleichen und ähnliche Ziele verfolgen. Die Partner sollten Vertrauen rechtfertigen, eine gemeinsame Herangehensweise verfolgen und für eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit bereit sein.
 - c) **Konstituierung:** Hier erfolgt die organisatorische Gestaltung der Kooperation, einschließlich der Verhandlung des Kooperationsvertrags. Aspekte wie die Anzahl der Partner, die Standortverteilung, die Art der Kooperation (horizontal, komplementär, vertikal) sowie die Größe der Kooperationsgruppe werden festgelegt.
 - d) **Management:** In dieser Phase werden Managementleistungen erbracht, um eine effiziente Leistungserstellung, -koordination und -verwertung sicherzustellen. Das Kooperationsmanagement muss die Interessen der Partner berücksichtigen, die Zusammenarbeit steuern und die langfristige Erfolgsposition der Kooperation sicherstellen.
2. Welche Elemente des Chancenpotenzials müssen bei der Beurteilung einer Kooperationsstrategie untersucht werden?

Bei der Beurteilung einer Kooperationsstrategie müssen folgende Elemente des Chancenpotenzials untersucht werden:

- a) Risiko-Vorteile:** Die potenziellen Risiken der Kooperation im Vergleich zur Alleindurchführung.
- b) Kosten-Vorteile:** Die möglichen Kosteneinsparungen durch die Zusammenarbeit.
- c) Ressourcen-Vorteile:** Die Verfügbarkeit zusätzlicher Ressourcen durch die Partnerschaft.
- d) Ergebnis-Vorteile:** Die erwarteten positiven Auswirkungen auf die Ergebnisse und den Erfolg der Kooperation.

3. Welche vertrauensbildenden Maßnahmen können ergriffen werden, um eine effektive Zusammenarbeit in Netzwerken zu fördern?

- a) Transparenz:** Offenlegung von Entscheidungsstrukturen und gemeinsamen Werten, um Verständnis für Entscheidungen und Handlungen zu schaffen.
- b) Ehrlichkeit:** Authentizität im Umgang miteinander, um echtes Vertrauen aufzubauen.
- c) Respekt:** Ein respektvoller Umgang fördert eine positive Arbeitsatmosphäre und stärkt die Beziehung.
- d) Partizipation:** Einbeziehung der Partner in Entscheidungsprozesse und wichtige Schritte.
- e) Kommunikation:** Wahl der angemessenen Kommunikationsformen und -wege für effektive Zusammenarbeit.
- f) Festlegung gemeinsamer Qualitätskriterien:** Definition von Qualitätsstandards zur Verbesserung der Leistung und zur Erkennung von Erfolgen.

Kapitel 3

1.
 - a. In der Beendigungsphase einer Unternehmenskooperation sollten strategisch ausgewogene und ökonomische Prinzipien berücksichtigt werden, um unerwünschte Konsequenzen zu vermeiden. Es ist ratsam, bereits zu Beginn der Zusammenarbeit über die Beendigung zu sprechen und diese vertraglich festzuhalten. Die Arbeitsschritte in der Beendigungsphase umfassen das Definieren von Zielen und Ursachen für die Entwicklung einer Beendigungsstrategie, das Entwerfen von Beendigungsstrategien und die Bewertung dieser Strategien zur Entscheidung für eine passende Lösung.
2. Welche Punkte können zur Messung der Qualität der Netzwerkarbeit bei Unternehmenskooperationen herangezogen werden?
 - a. (a) die Intensität der Einbeziehung der möglichen Netzwerkpartner in das Geschehen, (b) das Ausmaß der Bereitschaft der Akteure an der Netzwerkarbeit mitzuwirken, (c) die Intensität, mit der sich die Netzwerkpartner gegenseitig austauschen, (d) Form und Inhalt des Feedbacks, das die Netzwerkpartner sich gegenseitig geben.

Kapitel 4

- 1.



- a. Die Lernfabrik ist wichtig, da sie ein realitätsnahes Fabrikumfeld bietet, in dem problem- und handlungsorientiertes Lernen möglich ist. Sie ermöglicht praxisnahe Anwendung von Analyse- und Optimierungswerkzeugen sowie Transfer des Gelernten ins reale Umfeld, was einen optimalen Lernerfolg und eine effektive Umsetzung in die Praxis fördert.
2. Welche Aspekte sollten in einem Kooperationsvertrag zwischen einem Unternehmen und einer Lernfabrik/Universität enthalten sein?
 - a. In einem Kooperationsvertrag zwischen einem Unternehmen und einer Lernfabrik/Universität sollten Aspekte wie die Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit, der Schutz von geistigem Eigentum, Vertraulichkeit und Datenschutz, Haftung und Gewährleistung definiert sein. Es geht um klare Ziele, Eigentumsrechte an Ergebnissen, Schutz von Informationen und personenbezogenen Daten, Haftung für entstehende Schäden sowie Gewährleistungen im Rahmen der Kooperation.

Kapitel 5

1. Welche Elemente sollten im Kooperationsvertrag zwischen der IHK und dem Unternehmen enthalten sein?
 - a. Vertragsgegenstand (Zweck der Kooperation), Rollen und Verantwortlichkeiten beider Parteien (IHK und Unternehmen), Dauer der Kooperation, Vergütung und Kosten, Aufgaben des Digital Coaches sowie Vertraulichkeits- und Datenschutzklauseln.
2. Welche Aufgaben können im Vertrag zwischen der IHK und einem Unternehmen für einen Digital Coach (DC) definiert werden?
 - a. Die konkreten Aufgaben und Funktionen des Digital Coaches können im Vertrag festgelegt werden, wie zum Beispiel die Analyse des Digitalisierungsbedarfs im Unternehmen, Unterstützung bei der Einführung digitaler Technologien und Prozesse sowie die Beratung des Managements in digitalen Fragen.



Bibliography

- Anand, B. N. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change* (First Edition). Random House.
- Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Fibitz, A., & Stradtman, M. (2018). *Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen*. Springer Gabler.
- Buchholz, U., Schach, A., & von der Haar, V. (2019). *Werte und Metaphern in der Unternehmenskommunikation: Sensemaking, Mindset, Sprache*. Springer VS.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (2022). *Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen: Ein Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft* (4. Auflage). 11019 Berlin: Öffentlichkeitsarbeit BMWK.
- Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49125-6>
- Cleppien, G. & Kosellek, T. (2013): Vertrauen in Netzwerke(n). In: Fischer, J. & Kosellek, T. (Hrsg.) (2013): *Netzwerke und Soziale Arbeit*. Theorien, Methoden, Anwendungen. Beltz Juventa-Verlag, Weinheim – Basel, S. 176 – 198
- Dehnbostel, P. (2002). Modelle arbeitsbezogenen Lernens und Ansätze zur Integration formellen und informellen Lernens. In M. Rohs (Hrsg.), *Arbeitsprozessintegriertes Lernen* (S. 37-57). Waxmann.
- Dehnbostel, P. (2007). *Lernen im Prozess der Arbeit*. Münster u.a.: Waxmann.
- DIHK. (2018). *Stark durch Kooperationen, Technologietransfer und Forschungskooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft fördern* (S. 9f.). Berlin.
- Flocken, P., & Loose, A. (2005): Unternehmenskooperationen und Netzwerke im Handwerk. In: Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Killich, S. & Loose, A. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement*. SpringerVerlag, Berlin-Heidelberg, S. 133 - 141
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2010). *Strategic Intent*. Harvard Business Review Press.
- Hetze, P. & Mostovova, E. (2013). *Hochschul-Barometer: Wie Hochschulen mit Unternehmen kooperieren, Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen 2013*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Essen.
- Killich, S., & Luczak, H. (2003). *Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen: Lösungen für die Praxis* (Softcover repr. of the hardcover 1. ed. 2003). Springer.
- Herowitsch, J. (2013). Herowitsch, J. (2013). *Organisatorische, personelle und kulturelle Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen*. Diplomica GmbH.
- Oswald, G., & Krcmar, H. (Hrsg.). (2018). *Digitale Transformation: Fallbeispiele und Branchenanalysen* ([1. Auflage]



2018). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22624-4>

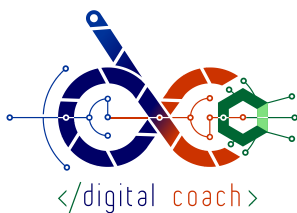
Panagos, G., & Hammer, C. (2019). *Transformation von Unternehmen und Technologie: Wie sich die Daten- und Prozess-Migration erfolgreich steuern und umsetzen lässt*. Springer Gabler.

Rogers, D. L. (2017). *Digitale Transformation: Das Playbook* (K. Lichtenberg, Übers.; 1. Auflage). mitp Verlags GmbH & Co. KG.

Sydow, J., & Möllering, G. (2013). *Produktion in Netzwerken: Make, Buy & Cooperate* (2nd ed). Franz Vahlen.

Ulbrich, M. C. (2011). *Performance und Vertrauen in Unternehmenskooperationen: Eine Metaanalyse zu den Bestimmungsfaktoren für den Zusammenhang zwischen Performance und Vertrauen in Unternehmenskooperationen*. Kassel University Press.

Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.). (2003). *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-99865-1>



Digital Coach [2020-1-DE02-KA202-007683]

Unternehmenskooperation zur Umsetzung von digitalen Lösungen

Editor:

Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum. All rights reserved.

Editorially responsible organization:

Autor, Organization

Project Website:

www.digitalcoaches.eu

Copyright-Hinweis:

This work by Prof. Dr. Martin Kröll, Institute for Work Science (IAW), Ruhr-University Bochum is licensed under CC BY 4.0. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

All trademarks, registered trademarks, product names, and company names or logos mentioned in this publication belong to their respective owners and are used for identification purposes only.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.