

Ibielski, Dieter

Article — Digitized Version

## Die Kooperationsbörse des RKW

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Ibielski, Dieter (1966) : Die Kooperationsbörse des RKW, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 7, pp. 392-394

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133617>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Die Kooperationsbörse des RKW

Dieter Ibielski, Frankfurt/Main

Das Interesse der Praxis, die Chancen der zwischenbetrieblichen Kooperation als einer bisher noch verhältnismäßig unzureichend ausgeschöpften Rationalisierungsreserve wahrzunehmen, hat in jüngster Zeit weit mehr an Aktualität gewonnen, als ursprünglich erwartet worden war. Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) sah sich daher veranlaßt, die Förderung der Zusammenarbeit von Unternehmen nicht nur in seinem Aufgabenprogramm beizubehalten, sondern auch weiterhin als wichtigen Schwerpunkt hervorzuheben.

## HILFESTELLUNGEN FÜR KOOPERATIVE VEREINBARUNGEN

Die seit Jahren vor allem gemeinsam mit den Verbänden initiierten Aufschließungsarbeiten konnten anhand von Modellen oder charakteristischen Beispielen die in der Praxis verbreitete Unsicherheit verringern, inwieweit es sich bei kooperativen Vereinbarungen tatsächlich um geeignete Maßnahmen handele, die unter Beibehaltung der Eigenständigkeit der jeweiligen Partnerfirmen die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit aller Mitwirkenden insgesamt steigern können. Diese positive Entwicklung entbindet jedoch nicht von der auch in Zukunft vorrangig akut bleibenden Aufgabe, Hemmungen aufgrund psychologischer Motive oder wegen mangelnder Kenntnisse über die zweckmäßigste Durchführung einer Kooperation abzubauen.

Eine wesentliche Hilfe hierfür wird das im Herbst 1966 vorliegende Untersuchungsergebnis unter dem Titel „Kooperation — aber wie?“ vermitteln. Dieses von Dr. Wolfgang Richter, dem Leiter des Institutes für Betriebsgestaltung, Boll, im Auftrag des RKW angefertigte Kompendium stellt eine umfassende Übersicht über alle zu berücksichtigenden Kriterien dar, die bei der Zusammenarbeit von Unternehmen eine Rolle spielen. In Ergänzung zu diesem Projekt sollen gemäß einer Vereinbarung mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) spezielle „Kooperationsleitfäden für die Praxis“ ausgearbeitet werden, die ausgehend von einzelnen betrieblichen Funktionen wie Einkauf, Produktion, Vertrieb oder Verwaltung sowohl Hinweise auf die betriebswirtschaftlich-organisatorisch zu ziehenden Konsequenzen als auch auf die zu erwartenden kosten- bzw. leistungsmäßigen Auswirkungen bestimmter Kooperationsabreden geben.

Der Rahmen dieses Berichtes über die sogenannte „Kooperationsbörse“ des RKW würde gesprengt, wollte man alle Aktivitäten des RKW zur Förderung eines kooperativen Handels von Firmen aufzählen; er wäre allerdings auch unvollständig, wenn die Erwähnung mindestens zweier weiterer wesentlicher Teilaufgaben

unterbliebe. Es hat sich bei der Beschäftigung mit der Kooperationsmaterie recht häufig gezeigt, daß einerseits nur spärlich Unterlagen zur Verfügung stehen, die brauchbare Aussagen über die Besonderheiten der „grenzüberschreitenden Kooperation“ vor allem zwischen in EWG- und EFTA-Ländern ansässigen Unternehmen enthalten. Das RKW führt daher auf diesem Gebiet mit der Deutschen Gruppe der Europäischen Vereinigung für Wirtschaftliche und Soziale Entwicklung (CEPES) gegenwärtig eine großangelegte Erhebung durch. Was andererseits die Tatsache betrifft, daß den vertikalen Kooperationsformen zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet wird, hat das RKW begonnen, in Arbeitskreisen ermitteln zu lassen, welche Voraussetzungen einer den aktuellen Anforderungen entsprechenden Neugestaltung der Zusammenarbeit auf vertikaler Basis zwischen Industrie- und Handelsfirmen, Industrie- und Handwerksbetrieben, Zulieferern und Abnehmern sowie Industrieunternehmen und Dienstleistungseinrichtungen beachtet werden müssen.

## UNTERSTÜTZUNG BEI DER PARTNERSUCHE

Es bleibt verständlich, daß der primäre Wunsch der Praxis auf Empfehlungen, Richtlinien oder gar das konkrete Handwerkszeug ausgerichtet ist, das sozusagen eine reibungslose Durchführung einer geplanten Zusammenarbeit garantiert. Es überrascht jedoch, wenn auch das RKW immer wieder gebeten wird — sehr häufig von den aufgeschlossenen Juniorchefs der Unternehmen — bei der „Partnersuche“ seine Unterstützung zu gewähren. Die Verbände werden offensichtlich nur akzeptiert, wenn eine Kooperation auf breitester Basis in Betracht kommt, zum Beispiel beim Betriebsvergleich. Sie eignen sich aber nicht, so lauten die Meinungen, für die Zusammenführung weniger Partner zur gemeinschaftlichen Lösung bestimmter Aufgaben, die keines umfassenden Mitwirkendenkreises bedürfen — wie etwa Spezialisierungsvereinbarungen — da hierbei auf Verbandsebene die Neutralitätsverpflichtung die Bevorzugung des einen oder anderen Mitgliedes unterbindet. Bedeutsam erscheinen auch die beiden Gesichtspunkte, daß die Verbände niemals alle Firmen der von ihnen vertretenen Branche umfassen und vor allem keine Basis für die Vermittlung von Kontakten zu Unternehmen anderer Wirtschaftszweige darstellen, wenn nämlich die Zusammenarbeit mit Herstellern komplementärer Erzeugnisse angestrebt wird. Eher zeigt sich die Praxis bereit, die Einschaltung von Beratern zu befürworten.

Um nun „kooperationswillige“ Unternehmer miteinander in Verbindung zu bringen, hat das RKW im

Frühjahr 1965 begonnen, Kontaktwünsche in den RKW Kurznachrichten als einer Art „Kooperationsbörse“ zu veröffentlichen. Bei kritischer Auswahl wurden in Anlehnung an die in der Kooperationsbibel des Bundesministers für Wirtschaft aufgeführten Formen der Zusammenarbeit im allgemeinen nur solche Anfragen abgedruckt, die nicht ausschließlich das Problem un- ausgelasteter Kapazitäten beinhaltet haben. Die bis

Ende 1965 publizierten 28 Kooperationswünsche — im wesentlichen überregionaler Art — sollten als Testbeispiele zumindest andeuten, wie weit eine derartige Vermittlertätigkeit hinsichtlich ihres Erfolges dem Bedarf der Wirtschaft entgegenkommt und in welchen Bereichen eine zwischenbetriebliche Kooperation das besondere Interesse der Praxis trifft. Im einzelnen ist folgendes Ergebnis festzustellen:

### Die Kooperationsbörse des RKW

Anfragendes Unternehmen	Art des Kooperationswunsches	Interessenten
1. Groß- und Ausführhandelsunternehmen in optischen Spezialerzeugnissen	Export	5 (Hersteller) In einem Fall erfolgreiche Gespräche, jedoch wurde das Unternehmen später aus gesundheitlichen Gründen des Chefs zur Verpachtung bzw. zum Verkauf angeboten
2. Mittlerer Industriebetrieb (Hersteller von Markenartikeln der Haushaltwarenbranche)	Ergänzung und Ausweitung des Fertigungsprogramms Gemeinsamer Vertrieb	15 Kontaktgespräche ergaben keine Einigung der Beteiligten für Kooperationsabreden
3. Mittlere Strickwarenfabrik mit Spezialfertigung	Ergänzung und Ausweitung des Fertigungsprogramms Gemeinsamer Vertrieb (auch im EWG-Export)	4 Kontaktresultat noch offen
4. Mittlerer Werkzeugmaschinenhersteller	Export (USA)	7 Kontaktresultat noch offen
5. Hersteller von Haushaltwaren	Export (EWG)	4 Kontaktresultat noch offen
6. Kunststoff-Fabrik im Teppich- und Gardinen-Sektor	Vertrieb	6 Kontaktresultat noch offen Unternehmen (500 Beschäftigte) ist jedoch mittlerweile von einem amerikanischen Chemiekonzern übernommen worden
7. Bauunternehmen	Gemeinschaftliche Maschinen- und Gerätenutzung	2 (Berater) Kontaktresultat noch offen
8. Hersteller von Preß-, Zieh- und Stanzteilen (über Berater)	Informationsaustausch (Betriebsvergleich)	7 (darunter zwei Verbände) Kontaktgespräche führten zu erfolgreicher Vereinbarung
9. Mittleres Markenartikel-Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelbranche	Vertrieb (auch Export)	16 Erste erfolgreiche Kontaktgespräche
10. Kleinerer Hersteller von Hartmetallwerkzeugen (über Berater)	Vertrieb Spezialisierung in der Fertigung	6 Erfolgreiche erste Kontaktgespräche
11. Metallverarbeitungsunternehmen	Ergänzung und Abrundung des Produktionsprogramms	3 Erfolgreiche erste Kontaktgespräche (Eine Kooperationsvereinbarung liegt bereits vor)
12. Frottee-Weberei (über Berater)	Ergänzung der Kollektion Gemeinsamer Vertrieb	2 Kontaktresultat noch offen
13. Wein- und Sektkellerei	Vertrieb	2 (Brauerei und Likörfabrik) Erfolgreiche erste Kontaktgespräche
14. Kleinerer Österreichischer Hersteller von Herrenhemden	Hersteller verwandter Erzeugnisse in EWG-Ländern zwecks wechselseitigen Vertriebs	4 (davon ein Interessent aus Holland) Kontaktresultate noch offen
15. Fabrikant von Holzverarbeitungs- maschinen	Kooperation in Fertigung mit ausländischen Partnern	Kein Interessent, da RKW-KN-Verteiler kaum Ausland erreicht
16. Hersteller und Exporteur von Maschinen für die Süßwarenindustrie	Export	1 Kontaktresultat noch offen

Anfragendes Unternehmen	Art des Kooperationswunsches	Interessenten
17. Hersteller von Kolben- und Kreiselumpen	Abrundung des Produktionsprogrammes Gemeinsamer Vertrieb im In- und Ausland	4 Kontaktsergebnis noch offen
18. Kleinerer Produzent von Meß-, Steuer- und Prüfgeräten	Gemeinsamer Vertrieb im In- und Ausland	14 Kontaktsergebnis noch offen
19. Großhandelsunternehmen der veterinär-medizinischen Branche	Gemeinsamer Im- und Export	3 Kontaktsergebnis noch offen
20. Vertriebsgesellschaft im Nahrungs- und Genußmittelsektor	Gemeinsame Bearbeitung des Groß- und Einzelhandels durch kooperativen Einsatz von Reisenden	8 (darunter 2 Berater) Erste erfolgreiche Kontaktgespräche
21. Damenschuhfabrik	Technischer Erfahrungsaustausch Gemeinsamer Ex- und Import	Keine Anfrage
22. Papierverarbeitendes Unternehmen	Gemeinsame Datenverarbeitung (am gleichen Ort)	Keine Anfrage
23. Fabrikant von Kölnisch Wasser, Hautlotions, Parfüms	Spezialisierung in der Fertigung	3 Kontaktsergebnis noch offen
24. Mittlerer Möbelhersteller	Erfahrungsaustausch Gegenseitige Ergänzung der Kollektion Gemeinsamer Vertrieb	5 Kontaktgespräche werden auf Verbandsebene aufgenommen
25. Maschinenfabrik des landwirtschaftlichen Bedarfssektors	Vertrieb	5 Kontaktsergebnis noch offen
26. Brauerei	Vertrieb	4 Kontaktsergebnis noch offen
27. Hersteller von Holzfenstern und Türen als Fertigbauteile	Kooperation mit Bauschreinerhandwerk in Vertrieb und Montage	2 Kontaktsergebnis noch offen
28. Obst- und Gemüse-Konservenfabrik	Saisonausgleich in der Produktion	1 Kontaktsergebnis noch offen

#### ERFAHRUNGEN MIT DER KOOPERATIONSBÖRSE

Die Auswertung, deren Ergebnisse keinerlei repräsentativen Charakter tragen, zeigt, daß sich überwiegend mittlere Industrieunternehmen, die bis auf zwei als „gesund“ beurteilt werden können, an das RKW gewandt haben. Die Kooperationsvorhaben selbst zielten in 21 der 28 genannten Fälle auf Vereinbarungen zwecks gemeinschaftlichen Vertriebs ab, wobei des öfteren auch der Export eingeschlossen war.

Auf die 28 Kontaktwünsche aus den verschiedensten Branchen sind 137 schriftliche Anfragen von Interessenten eingetroffen. Diese Reaktion von durchschnittlich fast 5 Firmen ist als beträchtlich zu beurteilen, wenn diese Zahl mit dem doch verhältnismäßig kleinen Verteilerkreis der RKW-Kurznachrichten verglichen wird, deren Auflage von 8000 Exemplaren nicht nur Unternehmen aller Art erreicht, sondern auch Behörden, Institute, Verbände, Kammern etc. einbezieht. Den größten Zuspruch erhielten je ein Hersteller von Markenartikeln der Haushaltswaren- bzw. Nahrungs- und Genußmittelbranche sowie ein kleinerer Produzent von Meß-, Steuer- und Prüfgeräten, die jeweils Partner zur Kooperation im Vertrieb suchten. Es wäre zu überprüfen, ob diesen Fällen besondere branchenbezogene Probleme zugrunde liegen.

Was den eigentlichen Erfolg dieser Vermittlungen angeht, der in irgendwelchen Verabredungen kon-

kreter Maßnahmen zum Ausdruck kommt, so kann im Augenblick nur festgestellt werden, daß die einzelnen Unternehmen sich umgehend miteinander in Verbindung setzen — lediglich zwei anfragende Firmen gaben zunächst ihre Anonymität nicht preis. Aber allein schon zur gegenseitigen Klärung der vorgesehenen Kooperationspläne beanspruchen die zusammentretenden Firmen wenigstens ein halbes Jahr.

#### BILDUNG EINES KOOPERATIONSZENTRUMS

Für das RKW jedoch bestätigt schon das vorläufige Echo auf diese Vermittlungsaktion die Zweckmäßigkeit des eingeschlagenen Weges als wertvolle „Erste Hilfe“ für die Praxis. Es ist hier zweifellos eine Grundlage für weitere Maßnahmen geschaffen worden, die in einem sogenannten Kooperationszentrum erfaßt und zum Nutzen aller interessierten Kreise — Unternehmen, Verbände, Kammern, Berater, Behörden sowie auch Hochschulen — koordiniert werden könnten. Eine solche Vorstellung schließt nicht nur die Vermittlertätigkeit in weitaus umfangreicherem Rahmen als bisher ein, sondern in gleicher Weise die Dokumentation sowohl von Kooperationsbeispielen als auch richtungsweisender Fachliteratur und damit die Weitergabe von Informationen bzw. die Erteilung von Auskünften. Es wäre zu begrüßen, wenn die zuständigen Gremien in dieser wichtigen Frage bald zu einer Übereinstimmung gelangen könnten.