

Theurl, Theresia; Kolloge, Konstantin

**Working Paper**

## Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau: Eine empirische Analyse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 81

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Theurl, Theresia; Kolloge, Konstantin (2009) : Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau: Eine empirische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 81, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55723>

**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.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Internationale Unternehmenskooperationen**  
**im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse**

von Theresia Theurl und Konstantin Kolloge  
Nr. 81 ▪ Mai 2009

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ▪ [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

## Vorwort

Deutsche Unternehmen des Maschinenbaus sind sehr kooperationsaktiv und betrachten Kooperationen mit ausländischen Partnern als effektives Instrument ihrer Internationalisierungsstrategie. Dieses IfG-Arbeitspapier beinhaltet die ersten Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Bedeutung und Ausgestaltung internationaler Kooperationen in diesem Wirtschaftsbereich. Gefragt wird nicht nur nach den konkreten Ausgestaltungsformen, den Zielsetzungen und den Institutionalisierungsgraden, sondern ebenso nach den Kooperationsbereichen und der Einschätzung des Erfolges.

Dabei haben sich interessante Ergebnisse herausgestellt. So spielen Kooperationen mit internationalen Partnern tatsächlich eine sehr wichtige Rolle für die deutschen Unternehmen. Im Vordergrund stehen Vertriebspartnerschaften, von denen die meisten vertraglich abgesichert werden. Bemerkenswert ist, dass sich die Bedeutung von Unternehmenskooperationen als Element von Internationalisierungsstrategien in den einzelnen Regionen unterscheidet. Nicht alle Kooperationsziele werden erreicht und die Erfolgsquoten weisen deutliche Unterschiede auf.

In den folgenden Ausführungen werden einerseits Erklärungen für diese stilisierten Fakten geliefert und andererseits bereits kurz ein Analysemodell für die geplante Untersuchung der Erfolgsfaktoren von internationalen Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau skizziert. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Internationale Unternehmenskooperationen .....	2
3 Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau .....	5
3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobeneigenschaften .....	5
3.2 Empirische Ergebnisse .....	8
3.2.1 Kooperationsbereiche und Kooperationsrichtungen .....	9
3.2.2 Vertikale Vertriebskooperationen .....	15
3.2.2.1 Bedeutung im internationalen Handel .....	15
3.2.2.2 Institutionalisierung .....	18
3.2.2.3 Kooperationsziele und Erfolg .....	19
4 Erfolg internationaler Kooperation: Ein konzeptioneller Rahmen .....	21
4.1 Erfolgsbarrieren .....	22
4.2 Erfolgsfaktoren .....	23
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	25
6 Literaturverzeichnis .....	27

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Internationale Vertriebskooperation zwischen Markt und Hierarchie .....	3
Abb. 2: Häufigkeit von Kooperationen im deutschen Maschinenbau nach Unternehmensgröße (N=138) .....	9
Abb. 3: Häufigkeit internationaler Kooperationen nach Kooperationsbereich (N=138).....	10
Abb. 4: Internationale Vertriebskanäle nach Exportregion (N=129)...	15
Abb. 5: Vertriebskanäle des Maschinenexports nach Nordamerika nach Unternehmensgröße (N=102) .....	16
Abb. 6: Vertriebskanäle des Maschinenexports nach Afrika nach Unternehmensgröße (N=84).....	17
Abb. 7: Institutionalisierung internationaler Vertriebskooperationen nach Unternehmensgröße (N=108) .....	19
Abb. 8: Bedeutung der Ziele internationaler Vertriebskooperationen (N=108).....	20
Abb. 9: Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen .....	23

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterscheidungskriterien internationaler Unternehmenskooperationen .....	4
Tab. 2: Ausprägungen des Merkmals „Anzahl der Beschäftigten“ in Grundgesamtheit und Stichprobe .....	8
Tab. 3: Häufigkeit internationaler Kooperationen nach Kooperationsbereich und -richtung (N=138).....	14

## 1 Einleitung

Im Verlauf der vergangenen zwei Jahrzehnte hat sich die Kooperation zu einer der zentralen Internationalisierungsstrategien entwickelt. In jüngster Zeit ist zu beobachten, dass in zunehmendem Maße auch mittelständische Unternehmen vielfältige Kooperationsstrategien verfolgen, um ihre Unternehmenstätigkeit zu internationalisieren. Angesichts der hohen Erwartungshaltung einerseits und dem beträchtlichen Anteil von Misserfolgen andererseits erweist sich die Identifizierung der Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen als eine wichtige Herausforderung sowohl für das Kooperationsmanagement als auch für die Kooperationsforschung. Die fundierte Analyse der Ziele, Kooperationsformen und -partner sowie der Erfolgsbedingungen wird jedoch dadurch erschwert, dass der diesbezügliche empirische Informationsstand lückenhaft und unsystematisch ist.

Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden Arbeitspapier die Charakteristika internationaler Kooperationen untersucht und im Kontext unternehmens- und zielmarktspezifischer Einflüsse analysiert. Eine umfassende Befragung von 138 deutschen Maschinenbauunternehmen bildet hierfür die empirische Grundlage.<sup>1</sup>

Das Arbeitspapier ist dabei folgendermaßen gegliedert. In Kapitel 2 werden zunächst die relevanten Eigenschaften und Unterscheidungsmerkmale internationaler Kooperationen dargestellt. Im Anschluss werden im dritten Kapitel das Untersuchungsdesign (Abschnitt 3.1) sowie die empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Einsatzbereiche, die Ausgestaltungsformen, die Partner sowie die Ziele internationaler Kooperationen dargestellt (Abschnitt 3.2). Bezüglich des Kooperationserfolges zeigt sich dabei eine deutliche Lücke zwischen den angestrebten und den tatsächlich erreichten Zielen. Die Kenntnis der wesentlichen Erfolgsfaktoren ermöglicht sowohl die gezielte Vorbereitung als auch die erfolgreiche Steuerung internationaler Kooperation. Dafür wird in Kapitel 4 ein erster konzeptioneller Bezugsrahmen zur Identifikation der Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen entwickelt. Kapitel 5 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

---

<sup>1</sup> Großer Dank gilt PETER THOMIN (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA), Frankfurt) und WILFRIED HOLTMANN (profi - Fachzeitschrift für Agartechnik, Münster) für ihre Unterstützung bei der empirischen Erhebung.

## 2 Internationale Unternehmenskooperationen

Für die Klärung der Inhalte der internationalen Unternehmenskooperation gilt es zunächst, den Begriff der Unternehmenskooperation zu definieren. So werden Unternehmenskooperationen verstanden als:

*„intensive, nicht auf einmalige Transaktionen angelegte, meist vertraglich abgesicherte freiwillige Verbindungen mit anderen rechtlich selbstständig bleibenden Unternehmen, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen, um einzelwirtschaftliche Ziele besser zu erreichen als in alternativen Organisationsformen“<sup>2</sup>*

Ausgehend davon werden internationale Unternehmenskooperationen als Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen definiert, deren Sitz sich in unterschiedlichen Staaten befindet. Damit unterscheiden sich internationale von nationalen Unternehmenskooperationen insbesondere dadurch, dass die Kooperationspartner in der Regel in voneinander abweichenden Rechts- und Kulturräumen verankert sind.<sup>3</sup>

Internationale Kooperationen stellen eine der zentralen Organisationsformen der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit dar.<sup>4</sup> Neben der Unternehmenskooperation bestehen zwei organisatorische Referenzmodelle der Internationalisierung, einerseits die Koordination über die internationalen Faktor- und Gütermärkte (z.B. Direktimport, Direktvertrieb vom heimischen Standort) und andererseits die Organisation in der Unternehmenshierarchie (z. B. Gründung internationaler Tochterunternehmen).<sup>5</sup> Im Spektrum zwischen Markt und Hierarchie lassen sich mit zunehmendem **Institutionalisierungsgrad**, d.h. mit zunehmender formeller Intensität der Transaktionsbeziehung, die kooperativen Organisationsformen *formlose Vereinbarung*, *Vertrag*, *direktinvestive Beteiligung* und *gemeinsame Unternehmensgründung (Joint Venture)* differenzieren. Ein höherer Institutionalisierungsgrad stärkt die Kontrollmöglichkeiten und damit die Stabilität internationaler Unterneh-

---

<sup>2</sup> THEURL (2001), S. 73.

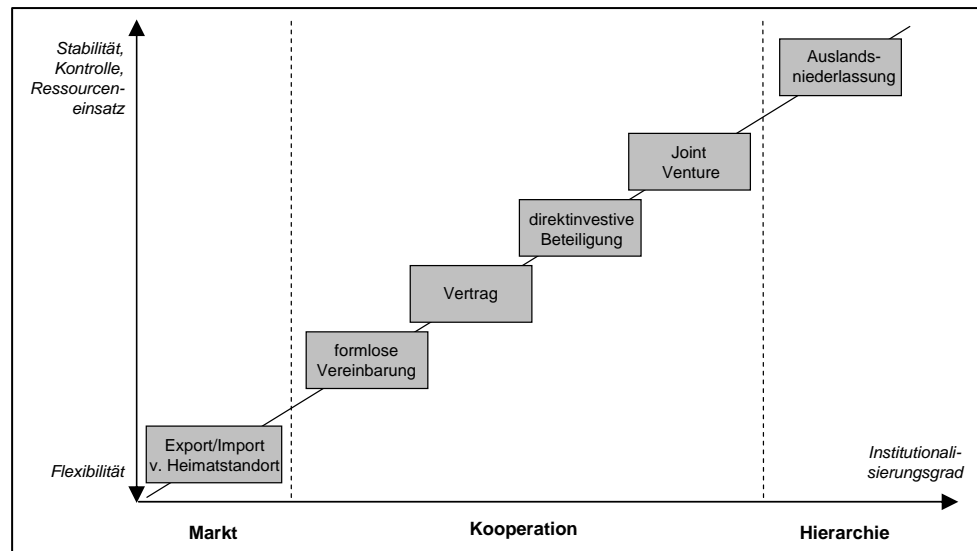
<sup>3</sup> Vgl. LUBRITZ (1998), S. 30 und MORSCHEIT (2005), S. 398. Eine Definition internationaler Unternehmenskooperationen *im weiteren Sinne* umfasst zudem die Zusammenarbeit von Unternehmen desselben Landes, die eine gemeinsame Betätigung im Ausland anstreben. Um im Rahmen dieser Arbeit die Besonderheiten kultur- und rechtsraumübergreifender Zusammenarbeit zu fokussieren, wird - soweit nicht anders erwähnt - der weiteren Untersuchung die engere Begriffsdefinition internationaler Unternehmenskooperationen zu Grunde gelegt.

<sup>4</sup> Vgl. MORSCHEIT (2005), S. 397 sowie SELL (2002), S. 7. Internationalisierung wird als die Beschaffung und/oder Verwertung von unternehmens- und/oder standortspezifischen Wettbewerbsvorteilen im Ausland verstanden, vgl. KAUFMANN (1993), S. 7.

<sup>5</sup> Vgl. WELGE/HOLTBRÜGGE (2006), S. 115.



menskooperationen, schränkt jedoch gleichzeitig die Flexibilität der Partner ein.<sup>6</sup> Gleichzeitig steigt der erforderliche Ressourceneinsatz mit zunehmender Institutionalisierung und die Verfügungsrechte der einzelnen Partner werden zunehmend verdünnt.<sup>7</sup>



**Abb. 1:** Internationale Vertriebskooperation zwischen Markt und Hierarchie

Neben dem Vertrieb (Abb. 1) kann hinsichtlich des **Kooperationsbereiches** prinzipiell jeder betriebliche Teilbereich der internationalen Wertschöpfung Gegenstand internationaler Kooperation sein. Aufgrund ihrer hohen empirischen Relevanz<sup>8</sup> wird im Weiteren zwischen Kooperationen in der *Forschung & Entwicklung (F&E)*, der *Beschaffung*, der *Produktion*, des *Vertriebs* sowie im Bereich des *Service* unterschieden.

Durch das Unterscheidungskriterium der **Kooperationsrichtung** wird die Beziehung der Partnerunternehmen zueinander hinsichtlich ihrer Stellung im internationalen Wertschöpfungsgefüge beschrieben. Eine *horizontale* Unternehmenskooperation stellt eine Verbindung von Unternehmen dar, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette agieren und zudem der gleichen oder einer verwandten Branche angehören.<sup>9</sup> Demgegenüber bezieht sich eine *vertikale* internationale Kooperation auf die länderübergreifende Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher, aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen der gleichen Wertkette. Je nach Betrachtungspunkt stehen die Kooperationspartner in einer Lieferanten- (*vertikale Rückwärtsin-*

<sup>6</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 18 und THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 26.

<sup>7</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 25 und WALTJ (1999), S. 97.

<sup>8</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (1999), S. 51.

<sup>9</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 27 und SCHWERK (2000), S. 34.

*tegration*) bzw. in einer Kundenbeziehung (*vertikale Vorwärtsintegration*).<sup>10</sup> *Diagonale* internationale Kooperationen stellen die grenzüberschreitende Verbindung von Unternehmen dar, die sowohl unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen als auch unterschiedlichen Wertschöpfungsketten und Branchen angehören.<sup>11</sup>

Unternehmen gehen internationale Kooperationen ein, um vielfältige einzelwirtschaftliche **Kooperationsziele** zu erreichen. Obgleich eine völlig trennscharfe Systematisierung der Ziele aufgrund ihrer interdependenten Beziehungen nicht möglich ist, werden im Folgenden fünf zentrale Kooperationsziele unterschieden.<sup>12</sup> Neben *Kostenzielen* durch die Nutzung von Skalener- oder Verbundvorteilen beinhalten *Marktziele* den erleichterten Zugang zu internationalen Märkten.<sup>13</sup> *Ressourcenziele* zielen auf den Bezug komplementärer Kernkompetenzen des Partners, *Risikoziele* auf die Teilung und Senkung von Risiken.<sup>14</sup> Durch die angestrebte Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit werden *Zeitziele* verfolgt.<sup>15</sup>

Unterscheidungskriterium	Ausprägung					
Kooperationsbereich	F&E	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Service	} <b>Abschnitt 3.2.1</b>
Kooperationsrichtung	horizontal		vertikal rückwärts	vertikal vorwärts	diagonal	
Institutionalisierung	formlose Vereinbarung		Vertrag	direktiv. Beteiligung	Joint Venture	} <b>Abschnitt 3.2.2.2</b>
Kooperationsziel	Kostenziele	Marktziele	Ressourcenziele	Risikoziele	Zeitziele	

**Tab. 1:** Unterscheidungskriterien internationaler Unternehmenskooperationen

Tab. 1 fasst die dargestellten Unterscheidungsmerkmale internationaler Kooperationen und deren Ausprägungen zusammen. Dieses allgemeine Unterscheidungsraster für internationale Unternehmenskooperationen dient im Weiteren als Grundlage der empirischen Analyse der Kooperationsaktivitäten des deutschen Maschinenbaus.

<sup>10</sup> Vgl. BALLING (1997), S. 42 und THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 27.  
<sup>11</sup> Vgl. ABEL (1992), S. 100 und WELGE/HOLTBRÜGGE (2006), S. 117. Diagonale Kooperationen werden auch als *konglomerate* oder *laterale* Kooperationen bezeichnet, vgl. EBERTZ (2006), S. 31 und LUBRITZ (1998), S. 56.  
<sup>12</sup> In Anlehnung an CONTRACTOR/LORANGE (1988), S. 10, EBERTZ (2006), S. 79, MOHR/SPEKMAN (1994), S. 135 und MÜLLER-STEWENS/HILLIG (1992), S. 65. Alternative Strukturierungsansätze bieten INKPEN/BIRKENSHAW (1994), S. 202, KAUFMANN (1993), S. 33 sowie PORTER/FULLER (1989), S. 375f.  
<sup>13</sup> Vgl. BEAMISH (2000), S. 18, HENNART (1988), S. 363.  
<sup>14</sup> Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 83f. sowie THEURL (2005), S. 161.  
<sup>15</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 27.

### **3 Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau**

#### **3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobeneigenschaften**

##### **Auswahl der Branche**

Für die empirische Analyse internationaler Unternehmenskooperationen wurde die Branche des deutschen Maschinenbaus ausgewählt. Der mittelständisch geprägte deutsche Maschinenbau bietet sich aufgrund seiner ausgeprägten internationalen Ausrichtung,<sup>16</sup> seiner starken Technologieorientierung und hohen Kooperationsintensität<sup>17</sup> und aufgrund seiner großen volkswirtschaftlichen Bedeutung<sup>18</sup> als Untersuchungsgegenstand für internationale Kooperationen in besonderem Maße an.

Die Fokussierung der empirischen Untersuchung auf die einzelne Branche des Maschinenbaus ist mit dem Nachteil verbunden, dass die Untersuchungsergebnisse nur bedingt auf andere Wirtschaftszweige übertragbar und verallgemeinerbar sind. Eine Branchenstudie weist jedoch den Vorteil auf, eine bessere Kontrolle von Verzerrungen aufgrund einzelner Branchen- und Umweltcharakteristika zu ermöglichen.<sup>19</sup> Somit führt die Branchenfokussierung zu einer Steigerung der internen Validität der empirischen Ergebnisse, die jedoch mit einer Minderung der externen Validität verbunden ist.<sup>20</sup>

##### **Datenerhebung**

Der empirischen Primärdatenerhebung wurde ein mehrstufiges Verfahren zu Grunde gelegt:

1. Durchführung von Experten-Interviews
2. Anfertigung des Fragebogens
3. Durchführung von Pretests
4. Versand der Fragebögen

---

<sup>16</sup> 75,4 Prozent der Umsätze des deutschen Maschinenbaus werden im Ausland generiert. Mit einem Exportvolumen von 135,8 Mrd. Euro und einem Welthandelsanteil von 19,2 Prozent nehmen die deutschen Hersteller die derzeitige Führungsposition im internationalen Maschinenhandel ein, vgl. VDMA (2008a), S. 5.

<sup>17</sup> So zeigen empirische Studien, dass Unternehmen in stark technologieorientierten Branchen deutlich häufiger und intensiver miteinander kooperieren als Unternehmen anderer Branchen, vgl. BALLING (1997), S. 31.

<sup>18</sup> Mit fast 975.000 Beschäftigten ist der Maschinenbau der größte industrielle Arbeitgeber in Deutschland, vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2008).

<sup>19</sup> Vgl. INKPEN/BIRKENSHAW (1994), S. 205 und MOHR/SPEKMAN (1994), S. 140.

<sup>20</sup> Vgl. INKPEN/BIRKENSHAW (1994), S. 205.

Im ersten Schritt galt es zunächst sicherzustellen, dass im Weiteren sämtliche relevanten Facetten der internationalen Kooperationsstrategien deutscher Maschinenbauunternehmen und ihrer Erfolgsfaktoren Berücksichtigung finden und in die Erhebung einbezogen werden. Zu diesem Zweck wurden neben zahlreichen Gesprächen mit Repräsentanten von Branchenverbänden fünf detaillierte, **leitfadengestützte Experten-Interviews** mit Führungskräften deutscher Maschinenbauunternehmen durchgeführt.

Auf Basis der Vorüberlegungen sowie unter Berücksichtigung der im Zuge der Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurde im zweiten Schritt ein **standardisierter Fragebogen** als Erhebungsinstrument entwickelt. Um Missverständnisse hinsichtlich des zentralen Begriffes der Kooperation zu vermeiden, wurde eine kurze Begriffsdefinition vorangestellt.

Im dritten Schritt wurde der Fragebogenentwurf einem **umfassenden Pretest** unterzogen, um die Verständlichkeit, das Layout, die Praxisnähe und die erforderliche Bearbeitungsdauer des Bogens zu überprüfen. Hierzu wurden Gespräche mit neun Führungskräften unterschiedlicher Maschinenbauunternehmen,<sup>21</sup> zwei Repräsentanten von Branchenverbänden und vier Wissenschaftlern mit Erfahrung in der empirischen Kooperationsforschung geführt, um einen etwaigen Modifikationsbedarf zu identifizieren. Dabei wurden einzelne Fragen zwecks einer besseren Verständlichkeit und einer eindeutigeren Formulierung überarbeitet und in einem iterativen Prozess finalisiert. Die Bearbeitungsdauer von ca. 15 Minuten wurde allgemein akzeptiert, so dass eine Kürzung des Fragebogens nicht notwendig war.

Vor dem Versand der Fragebögen galt es zunächst, die relevante Grundgesamtheit zu erheben. Mit Hilfe der etablierten Hoppenstedt Hochschuldatenbank<sup>22</sup> wurde zunächst eine Grundgesamtheit von 4475 deutschen Maschinenbauunternehmen (NACE-Code D-28) ermittelt, wobei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von weniger als 12,5 Mio. Euro aufgrund eines geringen Handlungsspielraums im Bereich der Internationalisierung ausgeschlossen wurden.<sup>23</sup> Für jedes der potenziellen Befragungsobjekte wurde ein Ansprechpartner aus der Geschäftsführung, der Vertriebsleitung oder der Exportleitung identifiziert. Für diese „Key-

---

<sup>21</sup> Bei der Auswahl der Teilnehmer des Pretests wurde Wert darauf gelegt, Vertreter sowohl kleiner als auch großer Maschinenbauunternehmen zu befragen.

<sup>22</sup> Die Hoppenstedt Hochschuldatenbank bietet detaillierte Informationen zu 250.000 deutschen Unternehmen, vgl. HOPPENSTEDT (2009).

<sup>23</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen ebenso TEUSLER (2008), S. 189 sowie ZHANG et al. (2003), S. 557.

Informants“ kann angenommen werden, dass sie besonders kenntnisreich in Bezug auf die internationalen Kooperationsaktivitäten des jeweiligen Unternehmens sind.<sup>24</sup>

Der **Versand des Fragebogens** erfolgte im Zeitraum von November 2008 bis Februar 2009 an eine Zufallsstichprobe von 600 Unternehmen. Die Fragebögen wurden per Post oder per E-Mail dem jeweiligen Ansprechpartner persönlich mit der Bitte zugesendet, den Bogen ausgefüllt per Fax oder per Post zurückzuschicken.<sup>25</sup> Den Teilnehmern wurde ebenso angeboten, den Fragebogen online auszufüllen. Um die Teilnahmebereitschaft der Probanden zu fördern, wurden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen:

- *Vorankündigung*: Im Vorfeld der Erhebung wurden Ansprechpartner zum Teil telefonisch kontaktiert, um die Durchführung der Befragung anzukündigen.
- *Verbands- und Presseunterstützung*: Der VERBAND DES DEUTSCHEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAUS (VDMA) begleitete die Erhebung, indem die Mitgliedsunternehmen sowohl auf Verbandsveranstaltungen als auch im Verbandsmagazin „VDMA-Nachrichten“ auf die Studie hingewiesen und zur Teilnahme aufgerufen wurden.<sup>26</sup> Ebenso wurde die Befragung durch die Redaktion der Fachzeitschrift „profi“ unterstützt, die in einem Begleitbrief an ausgewählte Landmaschinenhersteller um eine Teilnahme bat.
- *Personalisierung und Information*: Dem Fragebogen lag ein personalisiertes und von der Institutsdirektorin unterzeichnetes Anschreiben mit einer Erläuterung des Untersuchungszweckes bei.
- *Anreiz zur Teilnahme*: Als Anreiz zur Teilnahme an der Befragung wurde die Zusendung des Forschungsberichtes zugesichert.
- *Zusicherung der Anonymität*: Den Teilnehmern wurde die streng vertrauliche Behandlung der Informationen zugesichert.
- *Erinnerung*: Drei Wochen nach Versand des Fragebogens wurden die Teilnehmer zur Erinnerung an die Teilnahme telefonisch und per Mail kontaktiert.

Insgesamt konnten auf diese Weise 141 deutsche Maschinenbauunternehmen zur Teilnahme an der Befragung gewonnen werden, was einer Bruttorecklaufquote von 23,5 Prozent entspricht. Aufgrund fehlender Angaben

---

<sup>24</sup> Vgl. zur Key-Informant-Methode ausführlich MITCHELL (1994), S. 142.

<sup>25</sup> 300 Fragebögen wurden per Post und 300 Fragebögen per E-Mail versendet.

<sup>26</sup> Vgl. VDMA (2008b), S. 55.

konnten drei der Bögen jedoch nicht berücksichtigt werden, so dass der Untersuchung eine effektive Stichprobe von insgesamt 138 ausgefüllten Fragebögen zugrunde liegt. Die bereinigte Rücklaufquote beträgt somit 23,0 Prozent. Angesichts der allgemeinen Zurückhaltung von Industrieunternehmen bei der Beteiligung an Befragungen ist diese Rücklaufquote als hoch einzuschätzen.

Beschäftigte	Bezeichnung <sup>27</sup>	Grundgesamtheit <sup>28</sup>		Stichprobe	
		Unternehmen	Anteil in %	Unternehmen	Anteil in %
50-99	Kleine Unternehmen	1585	44,8	30	21,7
100-250	Mittlere Unternehmen	1234	34,9	48	34,8
>250	Große Unternehmen	713	20,3	60	43,5

**Tab. 2:** Ausprägungen des Merkmals „Anzahl der Beschäftigten“ in Grundgesamtheit und Stichprobe

Tab. 2 zeigt die Verteilung des Merkmals Beschäftigtenzahl in der Stichprobe der 138 Maschinenbauunternehmen im Vergleich mit der Grundgesamtheit der Branchenunternehmen auf der Basis der verfügbaren Daten des statistischen Bundesamtes. Es wird deutlich, dass Abweichungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe vorhanden sind. Während die Stichprobe für mittlere Unternehmen repräsentativ ist, sind kleine Unternehmen unter- und große Unternehmen überrepräsentiert.

### 3.2 Empirische Ergebnisse

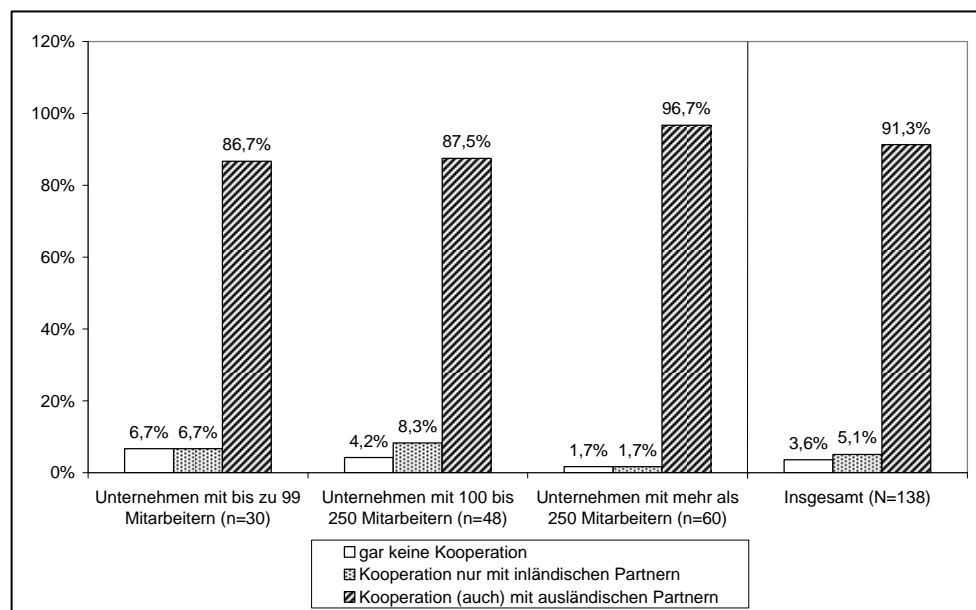
Angesichts der hohen Komplexität des Phänomens „Internationale Unternehmenskooperationen“ wurde bei der Konzeption der folgenden Analyse bewusst darauf verzichtet, ex ante deduktiv gewonnene Hypothesen abzuleiten. Vielmehr werden im Rahmen eines explorativen Vorgehens auf Grundlage des vorgestellten Untersuchungsrahmens Einblicke in das Kooperationsverhalten der befragten Unternehmen gewonnen, die in der Folge weiteren Analysen unterzogen werden sollen.

Die Ergebnisse der Befragung machen zunächst deutlich, dass internationale Unternehmenskooperationen in allen betrachteten Größenklassen des deutschen Maschinenbaus in sehr hohem Maße eingegangen werden (Abb. 2). Insgesamt kooperieren 91,3 Prozent der befragten Hersteller in mindes-

<sup>27</sup> Der Aufteilung liegt die Unterscheidung der Europäischen Kommission zugrunde. Einzig die Einordnung kleiner Unternehmen wurde bis zu einer Mitarbeiteranzahl von 99 Mitarbeitern erweitert, vgl. ebenso bspw. EGGERS/LAY (2003), S. 116.

<sup>28</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2008).

tens einem der Bereiche F&E, Beschaffung, Produktion, Vertrieb oder Service mit ausländischen Partnerunternehmen. Der Vergleich mit dem Anteil der Unternehmen, die *nur* national kooperieren, verdeutlicht die starke Verflechtung des deutschen Maschinenbaus mit den globalen Märkten: Nur 5,1 Prozent aller befragten Unternehmen pflegen ausschließlich Kooperationsbeziehungen zu inländischen Unternehmen.<sup>29</sup> Insgesamt 3,6 Prozent der Befragten kooperieren gar nicht.



**Abb. 2:** Häufigkeit von Kooperationen im deutschen Maschinenbau nach Unternehmensgröße (N=138)

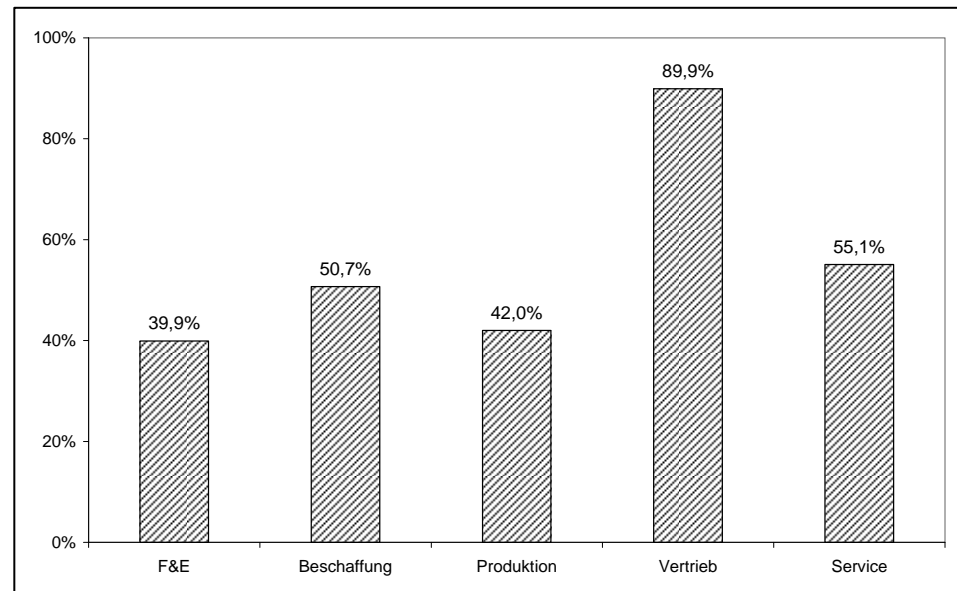
### 3.2.1 Kooperationsbereiche und Kooperationsrichtungen

Eine Analyse der internationalen Kooperationen nach Wertschöpfungsbereichen (Abb. 3) zeigt die dominierende Bedeutung der Vertriebskooperation: 89,9 Prozent der Befragten kooperieren im Bereich des internationalen Vertriebs. Internationale Partnerschaften in der Beschaffung (50,7 Prozent) sowie im Bereich der produktnahen Dienstleistungen (55,1 Prozent) werden ebenfalls häufig genutzt. Auch in den Bereichen F&E (39,9 Prozent) sowie Produktion (42,0), die in anderen Wirtschaftszweigen deutlich seltener Gegenstand internationaler Kooperation sind,<sup>30</sup> ist im Maschinenbau eine überdurchschnittlich hohe Kooperationsintensität und -vielfalt zu verzeichnen. Eine Analyse der Herausforderungen sowie der wesentlichen Kooperations-

<sup>29</sup> Gleichwohl spielen auch nationale Kooperationen eine bedeutende Rolle im Maschinenbau: 94,9 Prozent der Befragten kooperieren mit deutschen Partnerunternehmen.

<sup>30</sup> Vgl. KAUFMANN (1993), S. 65.

partner und -richtungen für die einzelnen Wertschöpfungsbereiche zeigt unterschiedliche Potenziale und Treiber grenzüberschreitender Kooperationen.



**Abb. 3:** Häufigkeit internationaler Kooperationen nach Kooperationsbereich (N=138)

### Forschung und Entwicklung (F&E)

Der Bereich der Forschung und Entwicklung spielt aufgrund seiner Funktion, kundenorientierte Produkt- und Prozessinnovationen zu generieren, eine wesentliche Rolle für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Maschinenbauunternehmen. Aufgrund verkürzter Produktlebenszyklen, eines beschleunigten technologischen Wandels und einer erhöhten Systemkomplexität in der technologieintensiven Branche übersteigt der zunehmende Bedarf an F&E-Ressourcen jedoch die Möglichkeiten insbesondere vieler mittelständischer Hersteller. Gleichzeitig erfordert die fortschreitende Globalisierung der Märkte und die steigende Bedeutung dezentralen Wissens eine Internationalisierung der bislang überwiegend national geprägten Forschungs- und Konstruktionsaktivitäten.<sup>31</sup>

Vor diesem Hintergrund pflegen fast 40 Prozent der befragten Unternehmen internationale Forschungsk Kooperationen. Mit einer Häufigkeit von 26,8 Prozent der Befragten stellen ausländische Forschungsinstitute und Universitäten die wichtigsten Kooperationspartner in diesem Bereich dar. Diagonale Forschungsk Kooperationen mit Forschungseinrichtungen zielen insbesondere darauf ab, vielfältige wissenschaftliche Wissensbestände aus unterschiedli-

<sup>31</sup> Vgl. OESTERLE (2005), S. 771 sowie WESTKÄMPER (2008), S. 34.



chen Bereichen wie bspw. der Elektrotechnik, der Bildverarbeitung und Kommunikationstechnik sowie der Dünnschichttechnik oder den Werkstoffwissenschaften in konkrete Produkte umzusetzen.<sup>32</sup> Die zweitwichtigsten internationalen Partner im Bereich F&E stellen mit einer Kooperationshäufigkeit von 13,8 Prozent die Lieferanten dar. Auf der Grundlage gemeinsamer Lernprozesse und der Kombination komplementärer Technologien ermöglicht der frühe Einbezug ausgewählter Zulieferunternehmen kontinuierliche Produktinnovationen bei der Entwicklung und Konstruktion insbesondere von komplexen Teilen.<sup>33</sup> Dahingegen gehen nur 8,7 Prozent der befragten Unternehmen F&E-Kooperationen mit Maschinenherstellern derselben Marktstufe ein. Die geringe Neigung zu horizontalen Forschungsk Kooperationen ist darauf zurückzuführen, dass die meisten Maschinenbauunternehmen in engen globalen Marktnischen agieren, in denen jedes Unternehmen eine technologische Spitzenposition anstrebt.<sup>34</sup> In Anbetracht der Gefahr des Verlusts des individuellen Wissensvorsprungs wird die Gemeinschaftsforschung mit Wettbewerbern hier zumeist gemieden.

### **Beschaffung**

Das traditionelle internationale Beschaffungsmanagement empfiehlt allein kurzfristig und kompetitiv ausgerichtete Lieferantenbeziehungen, um geringst mögliche Beschaffungspreise zu erreichen.<sup>35</sup> Dabei wird vernachlässigt, dass rein marktbasierende Importbeziehungen zu Problemen hinsichtlich der Produktqualität und Liefersicherheit und zu hohen Gesamtkosten führen können.<sup>36</sup> Steigende Anforderungen der Investitionsgüter nachfrager und verkürzte Produktlebenszyklen zwingen die Maschinenhersteller immer stärker dazu, ausgewählte internationale Unternehmen als strategische Beschaffungspartner zu begreifen.

Vor diesem Hintergrund haben 50,7 Prozent der befragten Unternehmen grenzüberschreitende Kooperationen im Bereich der Beschaffung vereinbart. Dabei stellen die weltweiten Lieferanten mit einer Häufigkeit von 46,4 Prozent die wichtigste Partnergruppe dar. Im Rahmen vertikaler, rückwärtsgerichteter Zulieferer-Abnehmer-Kooperationen mit ausgewählten Lieferanten streben die deutschen Hersteller an, durch die grenzüberschreitende Koordination der Informations-, Waren- und Zahlungsströme eine Reduzierung

---

<sup>32</sup> Vgl. FRIETSCH (2007), S. 27 und HEIDENREICH et al. (1997), S. 181.

<sup>33</sup> Vgl. EGGERS/KINKEL (2005a), S. 15 und MARTIN (2008), S. 4.

<sup>34</sup> Vgl. EGGERS/LAY (2003), S. 124 und HEIDENREICH et al. (1997), S. 173.

<sup>35</sup> Vgl. EYHOLZER et al. (2003), S. 67.

<sup>36</sup> Vgl. HOMBURG/WERNER (1998), S. 979.

der Prozesskosten und eine Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Nachfrageänderungen zu erreichen.<sup>37</sup> Insbesondere bei komplexen und strategisch wichtigen Zulieferteilen und -systemen werden Partnerschaften mit Lieferanten eingegangen, um gezielt Einfluss auf die Qualitätsmerkmale der Beschaffungsgüter zu nehmen.<sup>38</sup> Horizontale Einkaufskooperationen mit internationalen Herstellern der gleichen Marktstufe werden dagegen mit 13,0 Prozent deutlich seltener praktiziert. Als Begründung hierfür kann vermutet werden, dass aufgrund der Variantenvielfalt, den meist geringen Stückzahlen und dem hohen Anteil an Sonderfertigungen Skalenvorteile der kooperativen Beschaffung im Maschinenbau im Vergleich zu anderen Branchen zu meist nur schwer zu realisieren sind.<sup>39</sup>

### **Produktion**

Im Laufe der vergangenen Jahre sehen sich die Maschinenbauunternehmen im Bereich der Fertigung einem deutlichen Anstieg der Fixkosten gegenüber, der insbesondere aus dem steigenden Kapitalbedarf für Investitionen in neue Automatisierungs- und Prozesstechnologien resultiert. Gleichzeitig wird von Kundenseite zunehmend die Bereitstellung umfassender System- bzw. Problemlösungen verlangt, deren Fertigung die Kombination unterschiedlicher Kernkompetenzen (insbesondere in den Bereichen Mechanik und Elektronik/Elektrik) erfordert.<sup>40</sup>

Im Zuge dieser Entwicklungen gehen 42,0 Prozent der befragten Maschinenbauunternehmen internationale Produktionspartnerschaften ein. Als bevorzugte Kooperationspartner stellen sich die vorgelagerten Lieferanten heraus (31,2 Prozent). So ermöglichen rückwärts gerichtete vertikale Kooperationen die Bündelung bisher getrennt organisierter komplementärer Fertigungskompetenzen und Kapazitäten und gestatten den deutschen Herstellern eine Positionierung als vollständige Systemanbieter.<sup>41</sup> Grenzüberschreitende Kooperationen mit Herstellern der gleichen Wertschöpfungsstufe zur Nutzung von Skalenvorteilen der gemeinsamen Fertigung und von Möglichkeiten des gegenseitigen Kapazitätsausgleichs werden dahingegen von nur 14,5 Prozent der Befragten eingegangen. Die vergleichsweise geringe Nutzung horizontaler Produktionskooperationen kann darauf zurückgeführt wer-

---

<sup>37</sup> Vgl. BARTSCH (2004), S. 179 sowie HERTEL et al. (2005), S. 167.

<sup>38</sup> Vgl. HEIDENREICH et al. (1997), S. 171 und KOLLOGE (2007), S. 26.

<sup>39</sup> Vgl. BAUERNHANSL (2003), S. 110.

<sup>40</sup> Vgl. HEIDENREICH et al. (1997), S. 130.

<sup>41</sup> Vgl. EGGERS/KINKEL (2005a), 16 und WESTKÄMPER (2008), S. 34.

den, dass die dazu erforderliche Fertigungsprinzipähnlichkeit aufgrund der ausgeprägten Variantenvielfalt im Maschinenbau häufig nicht gegeben ist.<sup>42</sup>

### **Vertrieb**

Im globalisierten Wettbewerbsumfeld des Maschinenbaus kommt einer umfassenden und effektiven internationalen Vertriebspräsenz eine zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu. So können Amortisationen angesichts steigender Forschungskosten und kürzer werdender Produktlebenszyklen nur dann erreicht werden, wenn in kurzer Zeit bestimmte Weltmarktanteile erzielt werden.<sup>43</sup> Zugleich müssen die internationalen Vertriebsaktivitäten speziell auf jedes Land zugeschnitten und an die individuellen Gegebenheiten angepasst werden.<sup>44</sup> Gerade kleine und mittlere Unternehmen sehen sich angesichts ihrer beschränkten Kapazitäten häufig nicht in der Lage, diese Herausforderungen im Alleingang zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich der internationale Vertrieb mit einer Kooperationshäufigkeit von 89,9 Prozent der befragten Unternehmen als der wichtigste Bereich internationaler Maschinenbaukooperationen heraus. 84,8 Prozent der Hersteller wählen vertikale Kooperationen mit internationalen Vertriebspartnern, die als lokale Alleinimporteure oder Provisionsvertreter fungieren. Vertikale Vertriebspartnerschaften ermöglichen insbesondere den erleichterten Zugang zu Marktwissen, existierenden Netzwerken und Vertriebswegen des lokalen Handelsunternehmens.<sup>45</sup> Kooperationen mit internationalen Herstellern ähnlicher Produkte und ähnlicher Kundengruppen zielen demgegenüber auf Kosten- und Know-how-Vorteile durch den kooperativen Aufbau und Betrieb einer gemeinsamen Vertriebsorganisation. Aufgrund ihres inhärenten „Konkurrenzproblems“<sup>46</sup> beim gemeinsamen Kontakt zum Endkunden kommen horizontale Vertriebskooperationen jedoch nur bei 15,2 Prozent der befragten Unternehmen zum Tragen.

### **Service**

In Anbetracht der zunehmenden Produktkomplexität steigen die Erklärungsbedürftigkeit und der Servicebedarf der einzelnen Maschinen.<sup>47</sup> Gleichzeitig ist eine zunehmende qualitative Angleichung der Produkte zu beobachten,

---

<sup>42</sup> Vgl. BAUERNHANSL (2003), S. 111.

<sup>43</sup> Vgl. BELZ/REINHOLD (1999), S. 18 und KLUMPP (2000), S. 31.

<sup>44</sup> Vgl. PORTER/FULLER (1989), S. 386.

<sup>45</sup> Vgl. ausführlich Abschnitt 3.2.2.3.

<sup>46</sup> SCHWERK (2000), S. 35.

<sup>47</sup> Vgl. EGGERS/KINKEL (2005b), S. 77.

vor deren Hintergrund das Angebot produktnaher Dienstleistungen einen erfolgversprechenden Ansatzpunkt zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile auf den internationalen Märkten bietet.<sup>48</sup> Angesichts dessen erscheint es für den internationalen Absatzerfolg dringend notwendig, in den wichtigsten internationalen Märkten auf kompetente, reaktionsschnelle und preiswerte Servicekapazitäten zurückgreifen zu können.<sup>49</sup>

In Anbetracht dessen pflegen 55,1 Prozent der Maschinenhersteller internationale Servicekooperationen. Die größte Bedeutung kommt dabei (vorwärts-)vertikalen Kooperationen mit lokalen Serviceanbietern zu, die es den deutschen Unternehmen ermöglichen, die Versorgung ihrer Kunden mit adäquaten und lokal abgestimmten Serviceleistungen sicherzustellen. Überraschend scheint, dass 11,6 Prozent der Unternehmen im Bereich der produktnahen Dienstleistungen mit internationalen Herstellern vorgelagerter Produktionsstufen kooperieren. Insbesondere dann, wenn ausgewählte lokale Hersteller von Teilkomponenten bereits in die Konstruktion und Fertigung eingebunden sind, bieten sich diese bei ausgeprägtem technologischen Know-how und regionalem Marktwissen auch als Serviceanbieter für gemeinsame Systemlösungen an.

Tab. 3. gibt einen Überblick über die Häufigkeit internationaler Kooperationen des deutschen Maschinenbaus in Bezug auf die dargestellten Kooperationsbereiche und Kooperationsrichtungen.

		Kooperationsbereich				
		F&E	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Service
Kooperationsrichtung	<i>diagonal</i>	++				
	<i>vertikal rückwärts</i>	+	+++	++		+
	<i>horizontal</i>		+	+	+	
	<i>vertikal vorwärts</i>				++++	+++

**Tab. 3:** Häufigkeit internationaler Kooperationen nach Kooperationsbereich und -richtung (N=138)  
 (Legende: „+“ = 10 bis 19 Prozent, „++“ = 20 bis 39 Prozent, „+++“ = 40 bis 79 Prozent, „++++“ = mehr als 80 Prozent kooperieren)

Aufgrund der herausragenden empirischen Bedeutung vertikaler Vertriebskooperationen werden diese im Folgenden einer vertieften Analyse unterzogen.

<sup>48</sup> Vgl. SCHMITZ (2005), S. 869.

<sup>49</sup> Vgl. KINKEL/LAY (2000), S. 6.

## 3.2.2 Vertikale Vertriebskooperationen

### 3.2.2.1 Bedeutung im internationalen Handel

Neben der Vertriebskooperation bieten sich den deutschen Maschinenbauunternehmen zwei alternative Organisationsformen des Maschinenexports: Zum einen der direkte Vertrieb vom Heimatstandort und zum anderen der Vertrieb über eine eigene Auslandsniederlassung.<sup>50</sup>

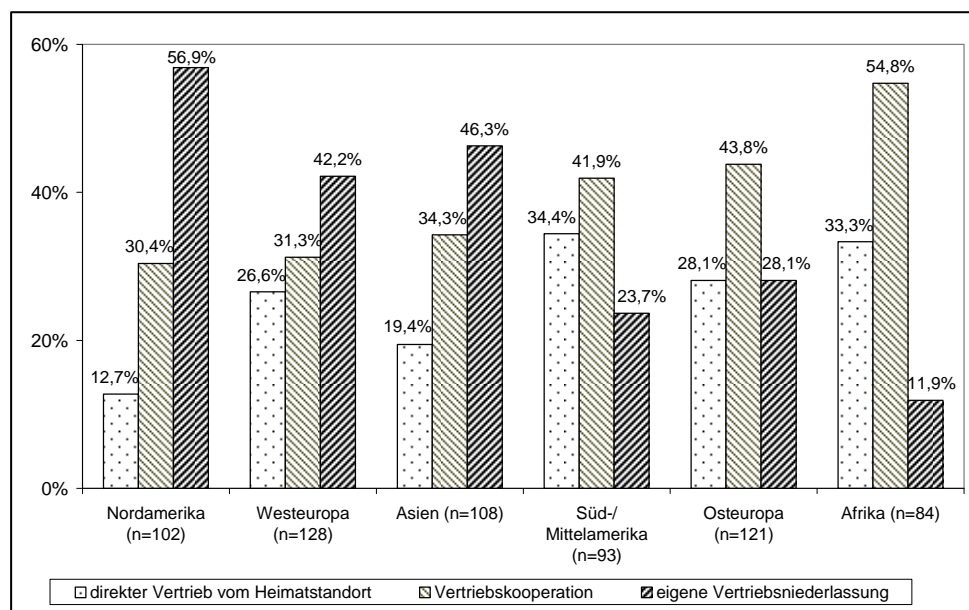


Abb. 4: Internationale Vertriebskanäle nach Exportregion (N=129)

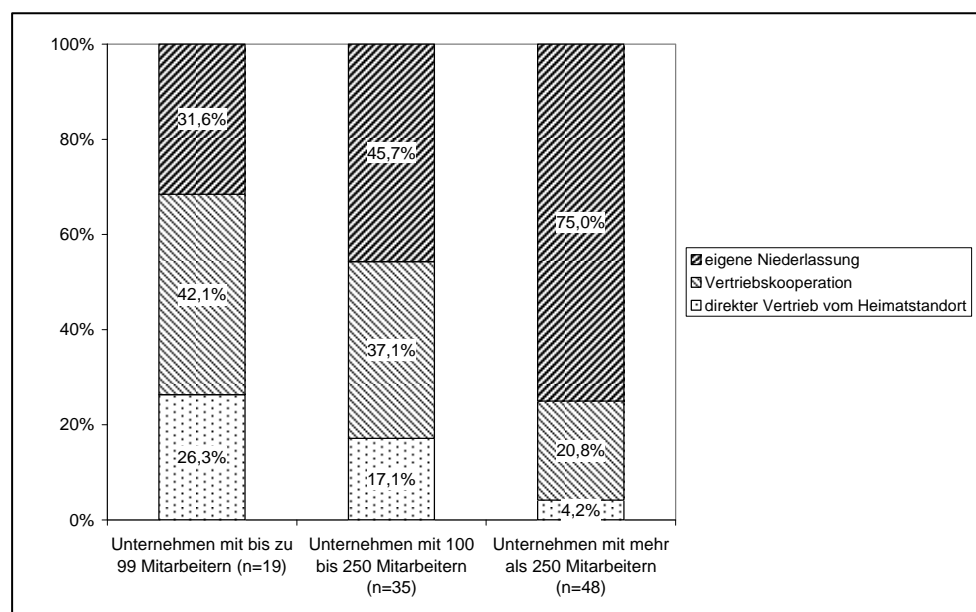
Abb. 4 zeigt, dass die jeweils *überwiegend* gewählte Vertriebsform der befragten Unternehmen erheblich in Abhängigkeit von der jeweiligen Exportregion variiert. Für eine Analyse der potenziellen Einflussfaktoren der Vertriebsformwahl werden die Vertriebsstrategien für jene beiden Exportmärkte detaillierter betrachtet, auf denen Vertriebskooperationen mit 30,4 Prozent die geringste relative Bedeutung (Nordamerika) bzw. mit 54,8 Prozent die höchste relative Bedeutung (Afrika) für die deutschen Maschinenbauunternehmen einnehmen.

**Nordamerika** stellt mit einem Anteil von 10,1 Prozent am gesamten deutschen Maschinenexport traditionell einen der wichtigsten internationalen Handelspartner des deutschen Maschinenbaus dar.<sup>51</sup> Die Befragung der exportierenden Hersteller zeigt, dass auf diesem Markt mit 56,9 Prozent die eigene Vertriebsniederlassung die dominierende Vertriebsstrategie darstellt.

<sup>50</sup> Vgl. Kapitel 2.

<sup>51</sup> Vgl. VDMA (2008a), S. 15.

Vertriebskooperationen sind demgegenüber für nur insgesamt 30,4 Prozent der befragten Unternehmen die wichtigste Vertriebsform. Der Direktexport vom deutschen Standort aus nimmt mit 12,7 Prozent eine untergeordnete Rolle ein. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass der umsatzstarke nordamerikanische Markt die direkte Präsenz der Maschinenbauanbieter erfordert. Die hohe kulturelle Nähe, die geringen sprachlichen Hürden und die häufig aufgrund langjähriger Geschäftskontakte gut ausgeprägte Marktkennntnis der deutschen Unternehmen erleichtern den Aufbau und Betrieb eigener lokaler Vertriebsgesellschaften.



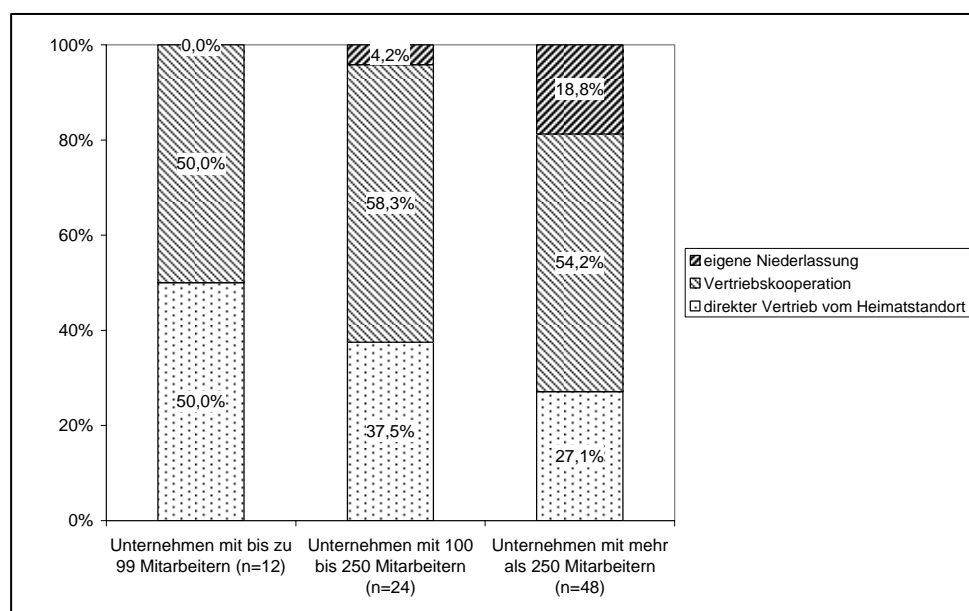
**Abb. 5:** Vertriebskanäle des Maschinenexports nach Nordamerika nach Unternehmensgröße (N=102)

Bei der Analyse der Vertriebswege nach Unternehmensgröße (Abb. 5) wird deutlich, dass die Dominanz der Vertriebsniederlassung jedoch wesentlich von der jeweiligen Unternehmensgröße abhängt. So verfügen dreiviertel der großen Unternehmen über eigene nordamerikanische Vertriebsniederlassungen, wohingegen nur 31,6 Prozent der Kleinunternehmen durch einen eigenen Vertrieb in Nordamerika vertreten sind. Dahingegen stellen Vertriebskooperationen für kleine Unternehmen mit 42,1 Prozent die dominierende Vertriebsform des Nordamerikageschäfts dar. Diese Unterschiede können darauf zurückgeführt werden, dass die Ressourcenausstattung der Unternehmen eine entscheidende Restriktion für die Realisierbarkeit unterschiedlicher internationaler Vertriebsalternativen darstellt.<sup>52</sup> Angesichts des

<sup>52</sup> Vgl. HAUSMANN (1997), S. 464.

hohen Ressourcenaufwandes des Aufbaus und Betriebs einer 100%-Tochtergesellschaft und des damit verbundenen Kapitalrisikos sind viele kleine Hersteller nicht in der Lage, mit einer eigenen Vertriebsgesellschaft in Nordamerika präsent zu sein.

Die Maschinenmärkte **Afrikas** weisen mit 2,5 Prozent des deutschen Gesamtexportes nur ein knappes Viertel des nordamerikanischen Exportvolumens auf.<sup>53</sup> Dessen ungeachtet wird Afrika von den deutschen Maschinenbauunternehmen, die die weltweite Führungsposition im afrikanischen Maschinenexport einnehmen, als langfristig wichtiger Wachstumsmarkt eingeschätzt.<sup>54</sup>



**Abb. 6:** Vertriebskanäle des Maschinenexports nach Afrika nach Unternehmensgröße (N=84)

Auf den afrikanischen Märkten sind nur insgesamt 11,9 Prozent der befragten Hersteller mit eigenen Vertriebsgesellschaften tätig. Anders als in Nordamerika spielen internationale Kooperationen mit insgesamt 54,8 Prozent in allen Größenklassen (Abb. 6) eine zentrale Rolle für den lokalen Vertrieb. Sie ermöglichen den zumeist lokal unerfahrenen deutschen Herstellern auf den heterogenen und wirtschaftlich wie kulturell komplexen afrikanischen Märkten den erfolgskritischen Zugang zu lokalen Geschäfts- und Verwaltungskontakten, zu Markt-Know-how und zu bestehender Vertriebsinfrastruktur.

<sup>53</sup> Vgl. VDMA (2008a), S. 15.

<sup>54</sup> Vgl. DILK et al. (2008), S. 52.

tur. Eine vergleichsweise hohe Bedeutung kommt auch dem direkten Vertrieb nach Afrika vom deutschen Standort aus zu. Diese Vertriebsform stellt insbesondere für kleine Unternehmen auf jungen, sich entwickelnden Märkten häufig eine erste ressourcensparende und risikoarme Form des Marktzutritts dar. Gleichzeitig zeigt sich, dass es mit steigender Unternehmensgröße zur Abkehr von dieser Strategie kommt, da aufgrund des mangelnden lokalen Marktkontaktes wesentliche Marktchancen häufig nicht genutzt werden können. Wie für den amerikanischen Markt wird deutlich, dass der Unternehmensgröße ein wesentlicher Einfluss auf die Organisationsform des Vertriebs zukommt. Während Kooperationen als Vertriebsstrategie in allen Größenklassen dominieren, betreiben nur wenige große Unternehmen eigene afrikanische Vertriebsgesellschaften.

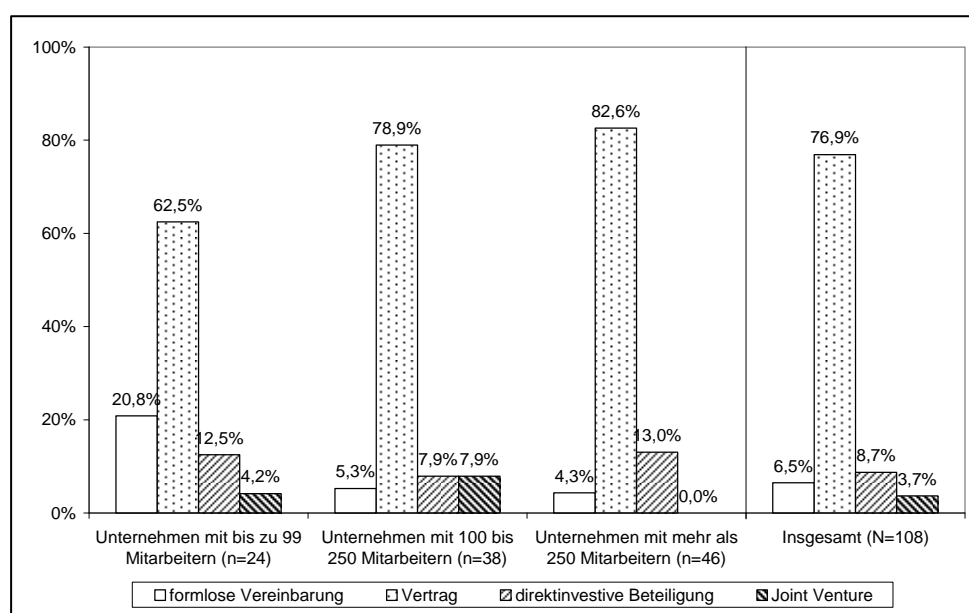
### **3.2.2.2 Institutionalisation**

Für eine detaillierte Analyse der internationalen Vertriebspartnerschaften wurden die Befragten gebeten, Informationen zu einer ausgewählten Vertriebskooperation zu geben. Dabei wird deutlich, dass die Zusammenarbeit mit dem ausländischen Vertriebspartner nur in 6,5 Prozent aller Fälle allein auf impliziten, formlosen Verträgen fußt, welche beiderseitig flexibel und zu relativ niedrigen Transaktionskosten verändert oder aufgelöst werden können (Abb. 7). Mit 76,9 Prozent nutzt die deutliche Mehrheit der befragten Maschinenhersteller vertragliche Vereinbarungen zur verbindlichen Definition von Rechten und Pflichten. Weitere 8,7 Prozent der befragten Hersteller ergänzen die Vertriebsverträge durch eine direktinvestive Kapitalbeteiligung am ausländischen Partnerunternehmen, die einen direkten Einfluss auf dessen Geschäftsführung ermöglicht und damit die Zusammenarbeit stabilisiert. Bei einer Minderheit von 3,7 Prozent der Vertriebspartnerschaften liegt mit der Gründung eines Joint Ventures der stärkste Institutionalisierungsgrad internationaler Kooperationen vor.

In Bezug auf die Unternehmensgröße der Maschinenhersteller zeigen die Ergebnisse zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Größenklassen hinsichtlich der Institutionalisierungsentscheidung. So beruht jedes fünfte genannte Vertriebsarrangement der kleinen Unternehmen auf mündlichen Vereinbarungen mit dem ausländischen Partner. Größere Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitern verlassen sich dahingegen nur in 5,3 bzw. 4,3 Prozent der Fälle allein auf formlose Agreements. Das Ergebnis, dass die Nutzung formaler Arrangements mit der Unternehmensgröße ansteigt, kann damit erklärt werden, dass kleinere Unternehmen häufig nur begrenzte Ka-



paazitäten für formale Strukturen und Prozesse besitzen und daher häufiger allein auf informelle Mechanismen wie gemeinsame Normen und Vertrauen zurückgreifen.<sup>55</sup> Gleichzeitig stellt der Vertriebsvertrag in allen Größenklassen die dominierende Institutionalisierungsform dar, der jeweils in vereinzelt Fällen durch eine Kapitalbeteiligung ergänzt wird. Auffällig scheint dahingegen, dass im Gegensatz zu den kleinen und mittleren Unternehmen keines der Großunternehmen ein Vertriebs-Joint Venture angibt.



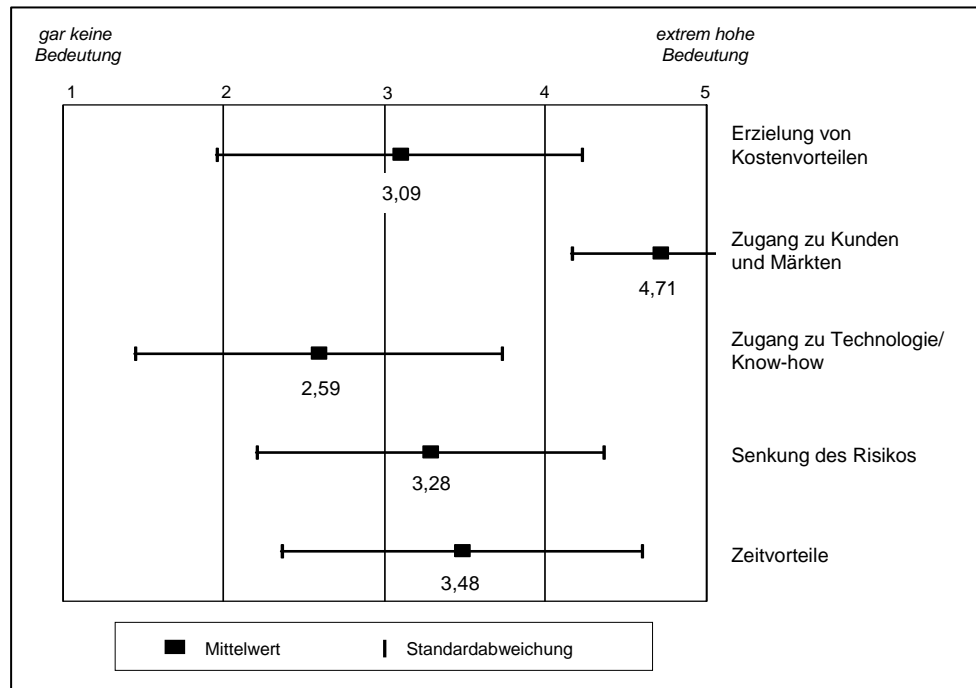
**Abb. 7:** Institutionalisierung internationaler Vertriebskooperationen nach Unternehmensgröße (N=108)

### 3.2.2.3 Kooperationsziele und Erfolg

Die Ergebnisse der Befragung machen deutlich, dass Maschinenbauunternehmen Vertriebskooperationen vor allem eingehen, um Marktziele zu erreichen: Der Zugang zu lokalen Kunden und Märkten wird durchschnittlich als sehr bedeutend (Mittelwert 4,71 auf einer Skala von 1 bis 5) eingeschätzt (Abb. 8). Ebenfalls von Bedeutung sind angestrebte Zeitvorteile beim Markteintritt (3,48), Risikovorteile des kooperativen Vertriebs (3,28) sowie Kostenvorteile, die sich aus den Spezialisierungs- und Verbundvorteilen des Vertriebspartners ergeben können (3,09). Ressourcenvorteile aus dem Zugang zu komplementärer Technologie und Wissen des Partners sind von nachrangiger Bedeutung (2,59). Die Darstellung der Standardabweichungen der Zieleinschätzungen verdeutlicht, dass unter den Befragten hinsichtlich der zentralen Bedeutung des Marktzugangsziels eine hohe Einigkeit besteht.

<sup>55</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 28.

Die Relevanz der übrigen Kooperationsziele ist nicht nur geringer, es herrscht auch eine deutlich größere Streuung hinsichtlich der Einschätzungen der Befragten.



**Abb. 8:** Bedeutung der Ziele internationaler Vertriebskooperationen (N=108)

Analog zur Frage nach den Kooperationszielen wurden die Entscheidungsträger für jene Vertriebskooperation, mit der sie am meisten vertraut sind, nach dem Grad der Erreichung ihrer Kooperationsziele befragt. Die größte Zielerreichung sahen die Befragten beim Zugang zu Kunden und Märkten (Mittelwert 4,16). Ebenfalls konnten angestrebte Zeitvorteile (3,54) und Risikovorteile (3,37) erreicht werden. Die Zieldimensionen der Kostenvorteile (2,98) und der Ressourcenvorteile (2,77) weisen deutlich niedrigere durchschnittliche Zielerreichungsgrade auf.

Der Vergleich der Zielbedeutung mit dem jeweiligen Zielerreichungsgrad der einzelnen Kooperationen ergibt ein differenziertes Bild des Kooperationserfolges.<sup>56</sup> So lässt sich der jeweilige Quotient aus Zielerreichung und Zielbe-

<sup>56</sup> Gegenüber der Beurteilung des Kooperationserfolges mit Hilfe subjektiver Einschätzungen werden insbesondere in älteren empirischen Studien objektive Erfolgsmaße genutzt, um subjektive Verzerrungen auszuschließen. In der aktuellen Diskussion um die Eignung der Erfolgsmaße wird jedoch überwiegend betont, dass subjektive Zielerreichungskennzahlen das inhaltlich umfassendere Konzept zur Messung des Kooperationserfolges darstellen, wohingegen objektive Erfolgsmaße wie Stabilitäts- oder Finanzkennzahlen häufig nur ein unvollständiges

deutung als normierter Erreichungsgrad eines Ziels interpretieren. Werte größer als eins zeigen eine positive Zielerreichung in Bezug auf das angestrebte Zielniveau, Werte kleiner eins zeigen eine negative relative Zielerreichung an. Geordnet nach der Bedeutung der Ziele ergeben sich folgende Mittelwerte der normierten Zielerreichungsgrade:

1. Marktziele (0,89)
2. Zeitziele (1,05)
3. Risikoziele (1,07)
4. Kostenziele (1,04)
5. Ressourcenziele (1,2)

Die Befunde sind überraschend: Das zentrale Ziel der Vertriebspartnerschaften, der Zugang zu Kunden und Märkten, wird - gemessen am relativen Zielerreichungsgrad - im Durchschnitt nicht hinreichend erfüllt. Erreicht werden dahingegen die Zeit-, Risiko-, Kosten- sowie Ressourcenziele der Vertriebspartnerschaften. Für diese weniger relevanten Ziele übersteigen die Erreichungsgrade der Ziele im Durchschnitt deren Bedeutung. In Anbetracht der herausgestellten Bedeutung vertikaler Vertriebspartnerschaften im internationalen Handel einerseits und ihres nicht befriedigenden Erfolges andererseits stellt sich die Analyse der zentralen Erfolgsfaktoren internationaler Partnerschaften als eine sehr wichtige Aufgabe heraus.

#### **4 Erfolg internationaler Kooperation: Ein konzeptioneller Rahmen**

Im Folgenden gilt es daher, einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu entwickeln, um die Suchfelder für potenzielle Einflussfaktoren des Kooperationserfolges systematisch einzugrenzen. Zu diesem Zweck sollen zunächst die zentralen Barrieren dargestellt werden, die den Erfolg einer internationalen Kooperation erschweren oder verhindern. Als potenzielle Erfolgsfaktoren sollen davon ausgehend alle jene von den Kooperationspartnern beeinfluss-

---

Abbild des Erfolges bieten, vgl. exemplarisch GERINGER/HEBERT (1991), S. 251 und VOETH/RABE (2005), S. 659. Dementsprechend zeigt eine aktuelle Literaturstudie auf, dass die Häufigkeit der Nutzung objektiver Erfolgsmaße von 60,0 Prozent im Zeitraum 1994 bis 2000 auf einen Anteil von 36,9 Prozent der Studien im Zeitraum seit 2001 zu Gunsten subjektiver Maße abgenommen hat, vgl. KOLLOGE (2009), S. 22. Angesichts der jeweiligen Einschränkungen subjektiver und objektiver Erfolgskennzahlen scheint es empfehlenswert, der Erfolgsmessung eine Kombination unterschiedlicher Messgrößen zu Grunde zu legen. Eine Korrelationsanalyse des aggregierten Erfolgsindex aller subjektiven Zielerreichungsgrade mit dem objektiven Erfolgsindikator der Kooperationsdauer zeigt in der vorliegenden Studie einen schwach signifikanten Zusammenhang (Spearman Rangkorrelation  $r = 0,18$ ,  $p = 0,05$ ).

baren Faktoren betrachtet werden, die geeignet sind, zur Überwindung dieser Barrieren beizutragen. GEMÜNDEN et al. (1996) identifizieren drei zentrale Erfolgsbarrieren grenzüberschreitender Kooperation.<sup>57</sup>

#### **4.1 Erfolgsbarrieren**

##### **Die Barriere des Nicht-Zusammenarbeiten-Wollens**

Kooperationspartner verfolgen im Rahmen der Kooperation neben gemeinsamen stets auch divergierende Ziele. Es besteht die Gefahr des opportunistischen, kooperationsschädigenden Verhaltens der Partner.<sup>58</sup> Diese Gefahr steigt mit dem Ausmaß (einseitiger) transaktionsspezifischer Investitionen, die zu Abhängigkeit und Ausbeutbarkeit des spezifisch investierenden Partners führen.<sup>59</sup> Gelingt es nicht, Mechanismen zu entwickeln, die die Verhaltensunsicherheit mindern und zu kooperationskonformem Verhalten motivieren, werden weder die einzelwirtschaftlichen noch die gemeinsamen Kooperationsziele erreicht.

##### **Die Barriere des Nicht-Voneinander-Wissens**

Vor dem Hintergrund einer oft hohen kulturellen und geographischen Distanz zwischen den Kooperationspartnern sind insbesondere internationale Kooperationen von einer Vielzahl von Informationsproblemen gekennzeichnet.<sup>60</sup> Aufgrund asymmetrisch verteilter Informationen entstehen Spielräume für opportunistisches Verhalten.<sup>61</sup> Alle Instrumente, die eine Erhöhung der Verhaltenstransparenz bewirken, können die Kooperation stabilisieren und damit den Erfolg der Zusammenarbeit fördern.

##### **Die Barriere des Nicht-Zusammenarbeiten-Könnens**

Diesbezüglich sind zwei Ursachen zu unterscheiden. So kann ein Nicht-Zusammenarbeiten-Können zum einen auf die mangelnde Eignung der Partner zurückzuführen sein. Nur wenn beide Partner in Bezug auf ihr Ressourcenpotenzial kompetent und miteinander kompatibel sind, können die angestrebten Synergien erreicht werden.<sup>62</sup> Zum anderen können ineffiziente Strukturen und Prozesse eine reibungslose Zusammenarbeit erschweren. Angesichts hochdynamischer und komplexer Rahmenbedingungen interna-

---

<sup>57</sup> Vgl. GEMÜNDEN et al. (1996), S. 41.

<sup>58</sup> Vgl. PARKHE (1993), S. 796.

<sup>59</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 52.

<sup>60</sup> Vgl. ZAHEER et al. (1998), S. 141.

<sup>61</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 74.

<sup>62</sup> Vgl. JOCHIMS (2006), S. 64 und MEYER (2004), S. 59.

tionaler Kooperationen gilt es insbesondere, die Anpassungsfähigkeit der unternehmensübergreifenden Organisation sicherzustellen.<sup>63</sup>

## 4.2 Erfolgsfaktoren

Das prozessorientierte Kooperationsmanagementmodell nach THEURL (2005) bietet einen geeigneten Rahmen zur Strukturierung der potenziellen Erfolgsfaktoren.<sup>64</sup> Dabei gilt es in jeder Managementphase, eine Überwindung der Erfolgsbarrieren internationaler Kooperationen zu erreichen. Davon ausgehend lassen sich für die drei Phasen<sup>65</sup> des Managements internationaler Unternehmenskooperation Hypothesen zur Wirkung potenzieller Erfolgsfaktoren formulieren (Abb. 9).

		<i>Nicht-Wollen</i>	<i>Nicht-Wissen</i>	<i>Nicht-Können</i>
<i>Phase 1: Interne Vorbereitung</i>	Strategischer Fit			
	Vorherige Erfahrungen			
	Fundamentaler Fit			
<i>Phase 2: Institutionalisierung</i>	Exklusivität			
	Klare Zielsetzungen			
	Klare Spielregeln			
<i>Phase 3: Operative Kooperationsführung</i>	Vertrauen			
	Regelmäßige Erfolgskontrolle			
	Informationsaustausch			
	Spezifische Investitionen			
	Flexibilität			

**Abb. 9:** Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen

### Interne Vorbereitung

*Nicht-Wollen:* Im Rahmen der Partnerwahl senkt der strategische Fit, die Kompatibilität der Partnerziele und -strategien, die Gefahr von Konflikten und steigert die Motivation zur Zusammenarbeit.<sup>66</sup>

*Nicht-Wissen:* Vorherige geschäftliche Erfahrungen mit dem Kooperationspartner sind geeignet, vorvertragliche Informationsasymmetrien zu mindern.

<sup>63</sup> Vgl. SCHWEINSBERG (2006), S. 115.

<sup>64</sup> Vgl. ausführlich THEURL (2005), S. 174 sowie THEURL (2008), S. 328.

<sup>65</sup> Die vorgelagerte Phase der strategischen Positionierung wird als abgeschlossen angenommen und daher nicht weiter betrachtet, vgl. ebenso SAXE (2008), S. 24.

<sup>66</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 250.

Die Wahl des Partners kann auf einer besseren Informationsgrundlage getroffen werden.<sup>67</sup>

*Nicht-Können:* Der fundamentale Fit, d.h. die Komplementarität der in die Kooperation eingebrachten Technologien, physischen Ressourcen und Mitarbeiter der Partner, ermöglicht einen Ausgleich der jeweiligen Stärken und Schwächen der Partner und damit die Schaffung einer „win-win-Situation“.<sup>68</sup>

### **Institutionalisierung**

*Nicht-Wollen:* Durch die beiderseitige Gewährung von Exklusivität schließen die Partner alternative Handlungsmöglichkeiten aus und demonstrieren ihren Willen zur Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit. Damit steigen die Motivation zur Zusammenarbeit und die Stabilität der Kooperation.<sup>69</sup>

*Nicht-Wissen:* Die Vereinbarung klarer Zielsetzungen bietet Informationen über die zukünftigen Ziele der Kooperationspartner und reduziert Missverständnisse.<sup>70</sup>

*Nicht-Können:* Klare Spielregeln hinsichtlich der Pflichten und Rechte der Partner stellen zielkonformes Handeln sicher und ermöglichen eine effiziente Zusammenarbeit.<sup>71</sup>

### **Operative Kooperationsführung**

*Nicht-Wollen:* Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern reduziert Komplexität, senkt die Gefahr opportunistischen Verhaltens und stärkt die Motivation zur langfristigen Zusammenarbeit.<sup>72</sup> Eine regelmäßige Erfolgskontrolle ermöglicht es, das Ausmaß der Einhaltung der vertraglichen Absprachen zu erhöhen und bei fehlendem Erfolg Gegenmaßnahmen zu ergreifen.<sup>73</sup>

*Nicht-Wissen:* Ein regelmäßiger, intensiver Informationsaustausch senkt Informationsasymmetrien und gestattet es, schneller auf Änderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren.

*Nicht-Können:* Gegenseitige spezifische Investitionen stellen ein „credible commitment“<sup>74</sup> zur Kooperation dar. Sie erhöhen zum einen die Effizienz der gemeinsamen Transaktionen. Zum anderen mindern sie die Gefahr opportu-

---

<sup>67</sup> Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 661.

<sup>68</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 36 und CONTRACTOR/LORANGE (1988), S. 9.

<sup>69</sup> Vgl. TEUSLER (2008), S. 81 und THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 23.

<sup>70</sup> Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 663.

<sup>71</sup> Vgl. MAGNUS (2007), S. 70.

<sup>72</sup> Vgl. PICOT/WOLFF (2005), S. 394.

<sup>73</sup> Vgl. ODENTHAL et al. (2002), S. 47.

<sup>74</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 190.

nistischen Verhaltens, da sie den Nutzen defektiven Verhaltens zu Gunsten des kollektiven Verhaltens beeinflussen. Vor dem Hintergrund dynamischer Märkte stellt die Flexibilität der Strukturen und Prozesse einen weiteren potenziellen Erfolgsfaktor internationaler Kooperationen dar.<sup>75</sup>

Schließlich gilt es im Weiteren, die potenziellen Erfolgsfaktoren für internationale Vertriebskooperation zu operationalisieren und ihre Erfolgswirkung mit Hilfe eines Strukturgleichungssystems empirisch zu überprüfen. Ein solches Strukturgleichungssystem ermöglicht neben der Überprüfung kausaler Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Analyse des Einflusses situativer Rahmenbedingungen (Unternehmensgröße, kulturelle Distanz, Produktkomplexität, etc.). Dieses ist Gegenstand der weiteren Forschung.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

Vor dem Hintergrund verkürzter Produktlebenszyklen, eines beschleunigten technologischen Wandels, eines wachsenden Investitionsbedarfs sowie steigender internationaler Nachfrageranforderungen verändern sich die klassischen Grenzen der Unternehmung in der wichtigsten deutschen Exportbranche: Maschinenbauunternehmen aller Größenklassen reagieren auf das komplexe und dynamische internationale Umfeld, indem sie zahlreiche unterschiedliche internationale Kooperationen eingehen. Dennoch stellt sich der aktuelle empirische Wissensstand über dieses Phänomen als lückenhaft heraus.

Vor diesem Hintergrund erfolgt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ein systematischer Überblick über die internationalen Kooperationsaktivitäten im deutschen Maschinenbau. Eine Befragung von 138 deutschen Herstellern bildet die empirische Grundlage. Die Ergebnisse zeigen, dass neun von zehn deutschen Herstellern intensive Kooperationsbeziehungen mit ausländischen Partnerunternehmen führen. Knapp die Hälfte der Befragten geht grenzüberschreitende Kooperationen mit Unternehmen vorgelagerter Produktionsstufen ein, um gemeinsame Forschungsinnovationen, kostengünstige und reaktionsschnelle Beschaffungsprozesse oder die Bündelung komplementärer Fertigungskompetenzen zum Angebot umfassender Systemlösungen zu realisieren. Mehr als ein Viertel der Befragten nutzt diagonale Partnerschaften mit internationalen Institutionen wie Verbänden und Forschungseinrichtungen, die sich vorwiegend auf den Bereich der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten beziehen. Horizontale Kooperationen mit (po-

---

<sup>75</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 166.

tenziellen) internationalen Wettbewerbern sind dahingegen in allen Bereichen eher die Ausnahme.

Den Schwerpunkt der internationalen Kooperationsaktivitäten des deutschen Maschinenbaus stellen Kooperationen mit Partnern nachgelagerter Wertschöpfungsstufen im Vertrieb sowie im Kundendienst dar. Am Beispiel wichtiger deutscher Exportmärkte wird exemplarisch aufgezeigt, dass die Bedeutung kooperativer Strategien im Vergleich zu alternativen Vertriebsformen deutlich in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Zielregion variiert. So spielen Vertriebspartnerschaften vor allem für mittelständische Hersteller und auf jungen, sich entwickelnden Märkten eine zentrale Rolle. Auf gesättigten, kulturell nahen Exportmärkten dominiert die Nutzung hierarchischer Vertriebsorganisationen. Hinsichtlich ihrer Institutionalisierung beruhen die meisten Vertriebskooperationen auf schriftlichen Verträgen. Einzig kleine Unternehmen nutzen zu gut 20 Prozent informelle Vereinbarungen. Das primäre Kooperationsziel der Maschinenbauunternehmen stellt dabei der Zugang zu Marktwissen, existierenden Netzwerken und Vertriebswegen des lokalen Partners dar. Hinsichtlich des Kooperationserfolges zeigt sich eine deutliche Lücke zwischen den erwarteten und den tatsächlich erfüllten Zielsetzungen.

Damit bildet die vorliegende empirische Untersuchung die Grundlage für eine weitergehende Analyse internationaler Vertriebskooperationen. So erschweren unterschiedliche Barrieren die erfolgreiche Zusammenarbeit mit internationalen Partnerunternehmen. Es gilt daher, im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten die zunächst theoretisch identifizierten Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen für den konkreten Untersuchungsgegenstand zu operationalisieren und empirisch zu überprüfen. Dabei muss zusätzlich der Einfluss situativer Faktoren auf die Erfolgswirkung der herausgestellten Faktoren Berücksichtigung finden. Die Kenntnis der Erfolgsfaktoren ermöglicht es schließlich, Handlungsempfehlungen für Planung, Ausgestaltung und Steuerung internationaler Vertriebskooperationen abzuleiten.



## 6 Literaturverzeichnis

- ABEL, J. (1992), Kooperationen als Wettbewerbsstrategien für Software-Unternehmen, Frankfurt am Main.
- ANDERSON, J. C./NARUS, J. A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, 54, S. 42-58.
- ARINO, A. (2003), Measure of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, in: Journal of International Business Studies, 34, S. 66-79.
- BALLING, R. (1997), Kooperation, Frankfurt am Main.
- BARTSCH, A. (2004), Transaktionales vs. relationales Lieferantenmanagement - Eine vergleichende Analyse, in: ZENTES, J./BIESIADA, H./SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.), Performance-Leadership im Handel, Frankfurt am Main, 159-190.
- BAUERNHANSL, T. (2003), Bewertung von Synergiepotenzialen im Maschinenbau, Wiesbaden.
- BEAMISH, P. W. (2000), International Management. Text and cases, 3. Auflage, Boston.
- BELLO, C. D./GILLILAND, D. I. (1997), The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel, in: Journal of Marketing, 61, S. 22-38.
- BELZ, C./REINHOLD, M. (1999), Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, Wien.
- BRONDER, C./PRITZL, R. (1992), Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategischer Allianzen, in: BRONDER, C./PRITZL, R. (Hrsg.), Wegweiser für strategische Allianzen, Wiesbaden, S. 17-46.
- CONTRACTOR, F. J./LORANGE, P. (1988), Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: CONTRACTOR, F. J./LORANGE, P. (Hrsg.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass., S. 3-30.
- DILK, C./GLEICH, R./KOCHEN, J. C./STAIGER, T. J. (2008), Wachstumspotenziale im Maschinenbau, Frankfurt am Main.
- EBERTZ, P. (2006), Risikowirkung von Unternehmenskooperationen, Aachen.
- EISELE, J. (1995), Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Managements, Wiesbaden.

- EGGERS, T./KINKEL, S. (2005a), Verbreitung und Erfolg von Kooperationen im Verarbeitenden Gewerbe, in: WIENDAHL, H.-P./DREHER, C./ENGELBRECHT, A. (Hrsg.), Erfolgreich Kooperieren, Berlin, S. 13-24.
- EGGERS, T./KINKEL, S. (2005b), Gemeinsamer Service in China - GMS German Machine Tool Service, in: WIENDAHL, H.-P./DREHER, C./ENGELBRECHT, A. (Hrsg.), Erfolgreich Kooperieren, Berlin, S. 76-84.
- EGGERS, T./LAY, G. (2003), Internationale Kooperationen in der deutschen Investitionsgüterindustrie, in: HIRSCH-KREINSEN, H./WANNÖFFEL, M. (Hrsg.), Netzwerke kleiner Unternehmen, Berlin, S. 111-131.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), KMU und Kooperation, GD Unternehmen, Luxembourg.
- EYHOLZER, K./KUHLMANN, W./MÜNGER, T. (2003), Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 228, S. 66-76.
- FRANZ, S. (2008), Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen. Eine Empirische Analyse, Aachen.
- FRIETSCH, R. (2007), Patente in Europa und der Triade - Strukturen und Veränderung, Studien zum deutschen Innovationssystem, 9, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- GERINGER, M./HEBERT, L. (1991), Measuring Performance of international Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, 2. S. 249-263.
- HEIDENREICH, M./KERST, C./MUNDER, I. (1997), Innovationsstrategien im deutschen Maschinen- und Anlagenbau, Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgeabschätzungen in Baden-Württemberg, Stuttgart, 83.
- HENNART, J.-F. (1988), A transaction cost theory of equity joint ventures, in: Strategic Management Journal, 9, S. 361-374.
- HERTEL, J./ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (2005), Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, Berlin.
- HOMBURG, C./WERNER, H. (1998), Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50, S. 979-1009.
- HOPPENSTEDT (2009), Hoppenstedt Hochschuldatenbank, URL: [www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de](http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de), [26.01.2009].
- INKPEN, A. C./BIRKENSHAW, J. (1994), International joint ventures and performance: an interorganizational perspective, in: International Business Review, 3, S. 201-217.

- JOCHIMS, H. (2006), Erfolgsfaktoren von Online-Marketing-Kooperationen, Wiesbaden.
- KAUFMANN, F. (1993), Internationalisierung durch Kooperation, Wiesbaden.
- KINKEL, S./LAY, G. (2000), Internationale Präsenz der deutschen Investitionsgüterindustrie, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Karlsruhe, 16.
- KLUMPP, T. (2000), Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, St. Gallen.
- KOLLOGE, K. (2007), Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 71.
- KOLLOGE, K. (2009), Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 76.
- KRAEGE, R. (1997), Controlling strategischer Unternehmenskooperationen, München.
- LUBRITZ, S. (1998), Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen, Frankfurt am Main.
- MAGNUS, K.-H. (2007), Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern, Wiesbaden.
- MARTIN, E. (2008), Böse Überraschungen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10. Oktober 2008, Verlagsbeilage, S. 4.
- MEYER, T. (2004), Interkulturelle Kooperationskompetenz, Frankfurt am Main.
- MITCHELL, V. (1994), Using industrial key informants: some guidelines, in: Journal of the Market Research Society, 36. S- 139-144.
- MOHR, J./SPEKMAN, R. (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, in: Strategic Management Journal, 15, S. 135-152.
- MORSCHETT, D. (2005), Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 377-403.
- MÜLLER-STEWENS, G./HILLIG, A. (1992), Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: BRONDER, C./PRITZL, R. (Hrsg.), Wegweiser für strategische Allianzen, Wiesbaden, S. 65-101.

- MURRAY, J. Y./KOTABE, M. (2004), Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms, in: *Journal of Business Research*, 58, S. 1525-1533.
- OESTERLE, M.-J. (2005), Kooperationen in Forschung & Entwicklung, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 769-795.
- PORTER, M. E./FULLER, M. B. (1989), Koalitionen und globale Strategien, in: PORTER, M. E. (Hrsg.) *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden, S. 363-400.
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, S. 79-91.
- QUACK, H. (2000), *Internationale Kooperationen*, Frankfurt am Main.
- SAXE, A. (2008), Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen - ein Problemaufriss, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, 73.
- SCHMITZ, G. (2005), Kooperationen im industriellen Service, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 867-886.
- SCHWEINSBERG, A. (2004), Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, 46.
- SCHWERK, A. (2000), *Dynamik von Unternehmenskooperationen*, Berlin.
- SELL, A. (2002), *Internationale Unternehmenskooperationen*, 2. Auflage, München.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2008), *Produzierendes Gewerbe*, Fachserie 4, Reihe 4.3, Wiesbaden.
- TEUSLER, N. (2008), *Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen*, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2001), Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, DIETER (Hrsg.), *Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied, S. 73-94.
- THEURL, T. (2005), From Corporate to Cooperative Governance, in: THEURL, T. (Hrsg.), *Economics of Interfirm Networks*, Tübingen.
- THEURL, T. (2008), Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J./BECKER, J. (Hrsg.), *Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling*, 321-335.

- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004), *Neue kooperative Ökonomie*, Tübingen.
- VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (VDMA) (2008a), *Maschinenbau in Zahl und Bild*, Frankfurt.
- VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (VDMA) (2008b), *VDMA-Nachrichten*, 12.
- VOETH, M./RABE, C. (2005), *Internationale Joint Venture - Grundsatzentscheidung, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren*, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Wiesbaden, 2. Auflage, S. 647-672.
- WALTI, C. (1999), *Vertriebsmanagement für Industriegüter - dargestellt am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinenindustrie*, Schesslitz.
- WELGE, M. K./HOLTBRÜGGE, D. (2006), *Internationales Management*, 4. Auflage, Stuttgart.
- WESTKÄMPER, E. (2008), *Vernetzung macht Firmen leistungsstark*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24. April 2008, S. 34.
- WILLIAMSON, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York.
- ZAHEER, A./MCEVILY, B./PERRONE, V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, in: *Organization Science*, 9, S. 141-159.
- ZENTES, J./SWOBODA, B. (1999), *Motive und Erfolgsgrößen internationaler mittelständischer Unternehmen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59, S. 44-60.
- ZHANG, C./CAVUSGIL, ST., ROATH, AS. (2003), *Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?*, in: *Journal of International Business Studies*, 34, S. 550-566.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

<p>Nr. 1 <i>Holger Bonus</i> Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz August 1984</p>	<p>Nr. 11 <i>Richard Böger / Helmut Pehle</i> Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften Juni 1988</p>
<p>Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984</p>	<p>Nr. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994</p>
<p>Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984</p>	<p>Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996</p>
<p>Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985</p>	<p>Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998</p>
<p>Nr. 5 <i>Heinz Grosseckler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 1985</p>	<p>Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998</p>
<p>Nr. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985</p>	<p>Nr. 16 <i>Holger Bonus/Rolf Greve/Thorn Kring/Dirk Polster</i> Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit Oktober 1999</p>
<p>Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive Februar 1986</p>	<p>Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000</p>
<p>Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986</p>	<p>Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000</p>
<p>Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987</p>	<p>Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000</p>
<p>Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse - August 1987</p>	

- Nr. 20  
*Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21  
*José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001
- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)  
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolmüller / Nina Tantz*  
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004

- Nr. 41  
*André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004
- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007



- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007
- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen" - Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realloptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
Christoph Heller  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009-05-04
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009

Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit  
von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009

Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im  
deutschen Maschinenbau - Eine empirische  
Analyse  
Mai 2009

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---