

Lange, Kersten

**Working Paper**

## Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie: Ergebnisse einer empirischen Analyse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 104

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Lange, Kersten (2011) : Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie:  
Ergebnisse einer empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 104, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55737>

**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**

---

**Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie**  
**- Ergebnisse einer empirischen Analyse**

von Kersten Lange  
Nr. 104 ▪ Februar 2011

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

## Vorwort

Die Automobilindustrie zählt zu den besonders kooperationsintensiven Branchen. Dies ist nicht überraschend, haben sich doch die Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren für die Unternehmen stark verändert. Ein starker Wandel der externen Faktoren zeigt sich für Unternehmen auf fast allen Stufen der Wertschöpfungskette. Eine Prüfung strategischer und - daraus abgeleitet - organisatorischer Veränderungen liegt daher nahe. Kersten Lange führt vor diesem Hintergrund eine umfangreiche Befragung kooperierender Unternehmen dieser Branche durch, um ein valides empirisches Fundament für eine tiefgehende Analyse des Kooperationsgeschehens zu schaffen.

In diesem IfG-Arbeitspapier werden erste Ergebnisse vor- und zur Diskussion gestellt. Sie werden mit erwarteten Ergebnissen zu den Kooperationsmustern verglichen, die aus theoretischen Studien und älteren empirischen Untersuchungen stammen. Insgesamt kann die große Bedeutung von Kooperationsmodellen für die einzelnen Unternehmen der Automobilindustrie sowie für die gesamte Branche aufgezeigt werden. Dazu kommt eine große Vielfalt hinsichtlich der konkreten Institutionalisierung der Kooperationen, der Anzahl der Partner, der Kooperationsrichtung sowie der Organisation des Kooperationsmanagements. Das Kooperationsgeschehen in der Automobilindustrie wird daneben anhand zahlreicher weiterer Indikatoren beleuchtet. Viele interessante Ergebnisse können präsentiert werden, manche konnten so erwartet werden, andere weniger. Diese empirische Grundlage wird nun um weitere Auswertungen ergänzt und einer vertieften Analyse unterzogen. Deren Fokus besteht darin, die stabilisierenden Faktoren von Kooperationen herauszuarbeiten, die eine wesentliche Informationsgrundlage für ein umfassendes Kooperationsmanagement darstellen. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Konzeption der empirischen Untersuchung.....	2
2.1 Entwicklung des Fragebogens .....	2
2.2 Befragung.....	4
3 Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie.....	5
3.1 Charakterisierung der Unternehmen.....	5
3.2 Kooperationsintensität.....	9
3.3 Kooperationspartner.....	12
3.4 Kooperationsbereiche .....	17
3.5 Kooperationsziele.....	20
3.6 Institutionalisierung der Kooperation.....	23
3.7 Kooperationsmanagement .....	26
3.8 Ausfüllende Person .....	30
4 Zusammenfassung und Ausblick .....	31
Literaturverzeichnis .....	33

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 3-1: Einordnung der Wertschöpfung .....	5
Abb. 3-2: Produkte und Dienstleistungen .....	6
Abb. 3-3: Mitarbeiter und Umsatz der antwortenden Unternehmen .....	7
Abb. 3-4: Kooperationserfahrung .....	10
Abb. 3-5: Bedeutung von Kooperation.....	11
Abb. 3-6: Kooperationsrichtungen .....	15
Abb. 3-7: Kooperationen nach Unternehmenstypus.....	16
Abb. 3-8: Partnergröße .....	16
Abb. 3-9: Partnersuche.....	17
Abb. 3-10: Kooperationsbereiche .....	19
Abb. 3-11: Ziele der Kooperation.....	23
Abb. 3-12: Institutionalisierung der Kooperation.....	24
Abb. 3-13: Institutionalisierung des Kooperationsmanagements .....	27
Abb. 3-14: Kommunikationshäufigkeit der Partner .....	28
Abb. 3-15: Funktion der ausfüllenden Person im Unternehmen.....	30
Abb. 3-16: Kenntnisstand und Involvierung der ausfüllenden Person ...	31

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 3-1: Einordnung der Unternehmen gemäß KMU-Definition	8
---	---

## 1 Einleitung

Zahlreiche Einflüsse haben die Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie in der letzten Dekade grundlegend geändert.<sup>1</sup> Auf Nachfrageseite ist zum einen eine Stagnation der bisher bedeutsamen Triademärkte Nordamerikas, Westeuropas und Japan zu verzeichnen sowie zum anderen eine deutliche Strukturveränderung, was u.a. durch eine verstärkte Individualisierung der Nachfrage zum Ausdruck kommt.<sup>2</sup> Daneben sind es vor allem externe Faktoren, wie der Klimawandel und die demographische Entwicklung der Industriestaaten, die großen Einfluss auf die Entwicklung der Automobilindustrie haben.<sup>3</sup> Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit diesen Rahmenbedingungen und sehen häufig eine verstärkte Kooperation der Unternehmen der Automobilbranche als eine der zentralen Antworten auf diese Entwicklungen.<sup>4</sup>

Diese Kooperationen sind ein häufig beschriebenes Phänomen in der Literatur, zahlreiche Veröffentlichungen thematisieren Kooperationen in der Automobilbranche.<sup>5</sup> Publikationen zu Kooperationen in der Automobilindustrie fokussieren sich dabei überwiegend auf Ausschnitte des Kooperationsgeschehens, entweder funktional, z.B. F&E Kooperationen<sup>6</sup>, regional<sup>7</sup> oder nach Unternehmenstypus, z.B. mit Fokus auf Zuliefer-Abnehmerbeziehungen<sup>8</sup>. Allerdings liegen bislang nur wenige Ergebnisse einer empirischen Überprüfung der Kooperationsaktivitäten auf einer aggregierten Ebene vor.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Untersuchung die Analyse und Diskussion von IfG-Befragungsergebnissen zu 104 Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie. Konkret sollen die Ergebnisse zu Kooperationsintensität, Kooperationspartnern, Kooperationsbereichen, Kooperationszielen, der Institutionalisierung der Kooperation, dem Kooperationsmanagement, sowie zur Erfolgseinschätzung der Kooperation vorgestellt und diskutiert werden

Dazu wird folgender Aufbau gewählt: Zunächst werden im nachfolgenden zweiten Kapitel kurz der Aufbau und die Konzeption der empirischen

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006), S. 119f.

<sup>2</sup> Vgl. GARCIA SANZ (2007), S.3,

<sup>3</sup> Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 5ff.

<sup>4</sup> Vgl. LANGE (2010), S. 13f. auch für weitere Literatur.

<sup>5</sup> Vgl. LANGE (2010), S. 17ff. für eine Übersicht aktueller Studien zu Kooperationen in der Automobilindustrie

<sup>6</sup> Vgl. z.B. HEFTRICH (2000)

<sup>7</sup> Vgl. z.B. MIKHALITSYNA (2008)

<sup>8</sup> Vgl. z.B. KRUSE (1998) oder SPORK (2006)

Untersuchung beschrieben. Im dritten Kapitel findet dann die detaillierte Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse statt. Zunächst wird eine allgemeine Charakterisierung der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensgröße, der produzierten Produkte und der Einordnung der Wertschöpfung präsentiert. Dann erfolgt abschnittsweise eine Diskussion der angesprochenen Themenbereiche. Dazu wird jeweils zunächst die, auf Basis der Literatur formulierte Erwartung diskutiert und dann werden die empirischen Befragungsergebnisse vorgestellt. Abschließend werden vor dem Fazit noch die subjektive Kooperationserfolgseinschätzung und relevante Charakteristika jener Personen präsentiert, die den Fragebogen bearbeitet haben.

## **2 Konzeption der empirischen Untersuchung**

### **2.1 Entwicklung des Fragebogens**

Vor der empirischen Erhebung galt es zunächst einen, für die schriftliche Befragung geeigneten Fragebogen zu entwickeln. Diese Entwicklung erfolgte in drei wesentlichen Schritten:

- Diskussion mit Branchenexperten
- Erstellung des Fragebogens
- Pretest des Fragebogens mit Branchenexperten und Wissenschaftlern

#### **2.1.1 Diskussion mit Branchenexperten**

Zu Beginn der Fragebogenentwicklung wurden Interviews mit Praktikern aus der Automobilbranche geführt. Ziel dieser Interviews war ein praxisrelevanter Aufbau und Inhalt des Fragebogens. So konnte sichergestellt werden, dass sämtliche für Praktiker relevante Facetten von Kooperationen in der Automobilbranche im Fragebogen berücksichtigt wurden.<sup>9</sup>

Insgesamt wurden fünf Interviews mit Vertretern von Automobilherstellern und -zulieferern durchgeführt. Jedes Interview umfasste einen Zeitrahmen von ca. einer Stunde und wurde auf Basis eines halbstandardisierten Interviewleitfadens durchgeführt. Bei der Auswahl der Branchenexperten wurde darauf geachtet, im Hinblick auf die zu erwartenden viel-

---

<sup>9</sup> Vgl. für dieses Vorgehen und weiterführende Literatur auch KOLLOGE (2010), S. 81.

fältigen Kooperationsaktivitäten in der Automobilbranche Interviewpartner mit möglichst breit gestreuten Funktionen und Unternehmenstypen zu gewinnen.

### **2.1.2 Aufbau des Fragebogens**

Die Ergebnisse der Experteninterviews bildeten die Basis für den Aufbau des standardisierten Fragebogens. Bei der Strukturierung des Fragebogens wurden einige grundlegende Regeln berücksichtigt.<sup>10</sup> So wurde eine möglichst einfache Strukturierung der einzelnen Themenbereiche angestrebt. Alle Themenbereiche enthalten mehr als eine Frage und sind geschlossen, d.h. Fragen die zu einem Themenbereich gehören, werden nur in diesem Bereich gestellt. Die Themenbereiche sind so angeordnet, dass der Fragebogen die ausfüllende Person vom Allgemeinen ins Spezielle führt.

Bei der Formulierung der Fragen wurde insgesamt darauf geachtet, dass eine leicht verständliche Formulierung durch Vermeidung von Fachausdrücken, Abkürzungen und englischsprachigen Begriffen erreicht wird. Die Fragen und Antwortmöglichkeiten und -kategorien wurden außerdem möglichst kurz, eindeutig und präzise gestellt. Auf Suggestivfragen wurde verzichtet.<sup>11</sup>

### **2.1.3 Pretests**

Um die Einfachheit der Formulierungen und die Eindeutigkeit der Antwortmöglichkeiten zu gewährleisten, wurden nach der Fragebogenerstellung Pretests mit den fünf zuvor interviewten Branchenexperten sowie drei Wissenschaftlern durchgeführt. Ziel der Pretests war eine finale Überprüfung von Inhalt, Aufbau und Layout des Fragebogens.<sup>12</sup> Die Bearbeitungszeit für den Fragebogen wurde mit ca. 10 Minuten festgestellt. Da davon ausgegangen werden kann, dass die Länge des Fragebogens die Antwortquote positiv beeinflusst, wurde dies von den Praktikern und Wissenschaftlern vorteilhaft bewertet.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu z.B. RAAB-STEINER, BENESCH (2010), S. 47ff., HÜTTNER, SCHWARTING (2002), S. 122f. sowie DIEKMANN (2008), S. 414.

<sup>11</sup> Vgl. dazu z.B. RAAB-STEINER, BENESCH (2010), S. 47ff.

<sup>12</sup> Vgl. für eine methodische Kritik an Pretests HUNT ET AL (1982).

<sup>13</sup> Vgl. KOLLOGE (2010), S. 82.



## 2.2 Befragung

Als Adressaten der Befragung wurden Unternehmen aus der deutschen Automobilindustrie gewählt. Dazu musste zunächst die relevante Grundgesamtheit ermittelt werden, wozu die Datenbank DAFNE des Wirtschaftsinformationsdienstes BUREAU VON DIJK genutzt wurde.<sup>14</sup> Unter dem Branchencode C29 „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagen-teilen“ gemäß der amtlichen Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008<sup>15</sup> konnten so 3.026 Unternehmen identifiziert werden, die der deutschen Automobilbranche zugeordnet werden können. Es fand dann eine Eingrenzung der Unternehmen auf alle diejenigen statt, die mehr als 5 Mitarbeiter und mehr als 1 Mio. € Umsatz im letzten publizierten bzw. verfügbaren Fiskaljahr vorweisen konnten. In einem nächsten Schritt wurden die ausführlichen Kontaktdaten und Ansprechpartner identifiziert, wodurch insgesamt 1.461 Unternehmen identifiziert werden konnten.

Die Befragung fand in einem Zeitraum vom 04. Oktober 2010 bis zum 15. Januar 2011 statt. 800 zufällig aus der Datenbasis ausgewählte Unternehmen wurden dabei per Post angeschrieben, die restlichen 661 Unternehmen wurden per E-Mail kontaktiert. Da einige wenige Postanschriften sowie viele Anschreiben per E-Mail nicht zugestellt werden konnten, konnten insgesamt 1.013 Unternehmen erreicht werden.

Von den 1.013 erreichten Unternehmen gaben 126 an, nicht oder nur in geringem Maße in der Automobilindustrie tätig zu sein, 18 gaben an, insolvent zu sein. Von den verbleibenden, relevanten 869 Unternehmen meldeten 39 Unternehmen, dass sie nicht teilnehmen wollten, 11 führen keine Kooperationen durch und 30 antworteten unvollständig und unbrauchbar.

Insgesamt konnten 104 vollständige Fragebögen für die empirische Untersuchung gewonnen werden. Damit haben insgesamt 184 Unternehmen<sup>16</sup> auf die Befragungsanfrage reagiert, was einer *Reaktionsquote von 21%* entspricht.<sup>17</sup> Die *effektive Rücklaufquote* beträgt *12%*.<sup>18</sup> Es muss an dieser Stelle außerdem betont werden, dass ausschließlich ko-

---

<sup>14</sup> Die Unternehmensdatenbank DAFNE bietet Informationen zu über einer Millionen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Vgl. DAFNE (2011).

<sup>15</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2010)

<sup>16</sup> 104 vollständige Antworten zuzüglich 30 unvollständigen Antworten, 11 nichtkooperierenden Unternehmen und 39 Nichtteilnehmern.

<sup>17</sup> Die restlichen 685 Unternehmen (bezogen auf die Basis von 869 relevanten Unternehmen) haben nicht auf die Anfrage und zwei Erinnerungen reagiert.

<sup>18</sup> Bezogen auf die Basis von 869 relevanten Unternehmen.

operierende Unternehmen in die Stichprobe eingeflossen sind. 11 Antworten von Unternehmen, die keine Kooperationen durchführen, wurden daher, wie beschrieben, aus der Stichprobe ausgeschlossen.

Dies ist zwar eine niedrige, aber für schriftliche Befragungen durchaus übliche und zufriedenstellende Quote.<sup>19</sup> Die Gewinnung aussagekräftiger Ergebnisse ist so grundsätzlich möglich.<sup>20</sup> Insbesondere auch die Interviews mit den Branchenexperten hatten ergeben, dass die Automobilbranche Adressat von vielen wissenschaftlichen Befragungen ist und viele Unternehmen aufgrund von Zeitrestriktionen daher grundsätzlich nicht mehr an Befragungen teilnehmen würden.

### 3 Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie

#### 3.1 Charakterisierung der Unternehmen

Vor der Auswertung der einzelnen Themen des Fragebogens und deren Vergleich mit den erwarteten Ergebnissen, soll zunächst eine Charakterisierung der befragten Unternehmen erfolgen. Damit kann ein Grundverständnis für die wesentlichen Eigenschaften der Unternehmen erlangt werden, wodurch die Einordnung der weiteren Erkenntnisse der Befragung gefördert wird. Dazu wird eine Einordnung der Unternehmen hinsichtlich der Wertschöpfung, der wesentlichen Produkte und Dienstleistungen sowie der Unternehmensgröße vorgenommen.

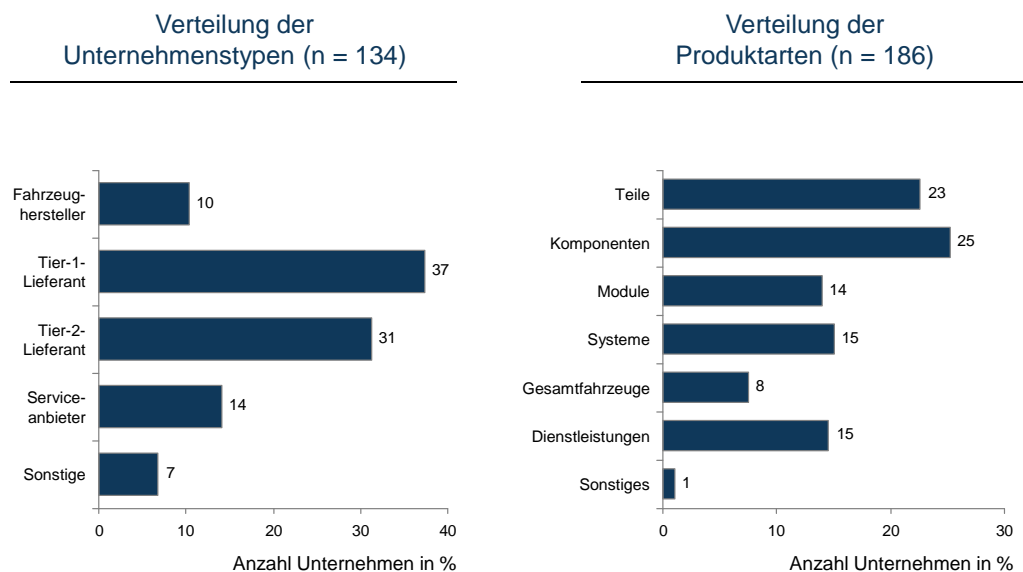


Abb. 3-1: Einordnung der Wertschöpfung

<sup>19</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 177 und die dort angegebenen Verweise.

<sup>20</sup> Vgl. SAXE (2009), S. 49.

Bei einer Differenzierung der antwortenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Wertschöpfung zeigt sich, dass es sich bei knapp zwei Drittel<sup>21</sup> der Unternehmen um klassische Zulieferbetriebe handelt, davon 37% Tier-1- und 31% Tier-2-Lieferanten.<sup>22</sup> 10% der Unternehmen ordnen sich selbst als Fahrzeughersteller ein, wobei hier neben den klassischen OEM insbesondere auch Spezialfahrzeughersteller enthalten sind. Weitere 14% der Unternehmen sind Service-Anbieter und 7% ordnen sich als „Sonstige“ ein. Die Betrachtung der Produktarten der Unternehmen unterstreicht dieses Bild: Vorherrschend finden sich hier die Anbieter von Teilen und Komponenten zu 23% und 25% der Unternehmen. Die komplexeren Module und Systeme werden von knapp einem Drittel der Unternehmen hergestellt. Gesamte Fahrzeuge werden von 8% der Unternehmen produziert, wobei auch Engineering-Dienstleister sich tlw. zu diesem Segment zählen, weitere 15% ordnen sich als Dienstleistungsanbieter ein.



Abb. 3-2: Produkte und Dienstleistungen

Eine genauere Analyse der Wertschöpfung entlang einer Differenzierung des VDA in Abb. 3-2 zeigt,<sup>23</sup> dass der größte Anteil der Unternehmen,

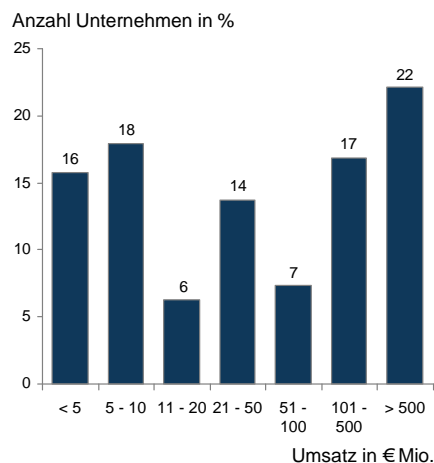
<sup>21</sup> Eine Mehrfachnennung von Antworten war bei den Unternehmenstypen und den Produktarten möglich.

<sup>22</sup> Tier bedeutet „Stufe“ und bezieht sich auf die Wertschöpfungsstufe des Lieferanten aus Sicht des Fahrzeugherstellers: Tier-1-Lieferanten beliefern vorwiegend direkt den Automobilhersteller, Tier-2-Lieferanten vorwiegend die Tier-1-Lieferanten usw.

<sup>23</sup> Vgl. VDA (2011).

mit 21% im Bereich „Karosserie- und Funktionselemente“ tätig ist.<sup>24</sup> Einen weiteren bedeutenden Anteil stellen Unternehmen, die ihre Produkte als „Motoren, Motorkomponenten und Kraftübertragung“ einordnen. Jeweils 11% der Unternehmen sind als Engineering Dienstleister oder im Fahrwerk-Bereich tätig. Im Bereich „Innenausstattungskomponenten und Bedienelemente“ sind 9% der Unternehmen tätig, jeweils 7% in den Bereichen „Fahrzeuge und Verkehrstechnik“ und „Instrumente und Elektronik“. 5% der Befragten Unternehmen ordnen sich als Hersteller von Produktionsanlagen und Werkstätten sowie von Verarbeitungsarbeiten und Vorprodukten ein. 5% stellen Werk- und Rohstoffe her und weitere 4% ordnen sich als „Sonstiges“ ein, darunter findet sich Anlagenhersteller, Werkzeughersteller und Softwaredienstleister für die Automobilbranche. Es zeigt sich also, dass alle Produkt- und Dienstleistungsbereiche der deutschen Automobilbranche im Datensatz vertreten sind.

Verteilung des Umsatzes (n = 95)



Verteilung der Mitarbeiter (n = 100)

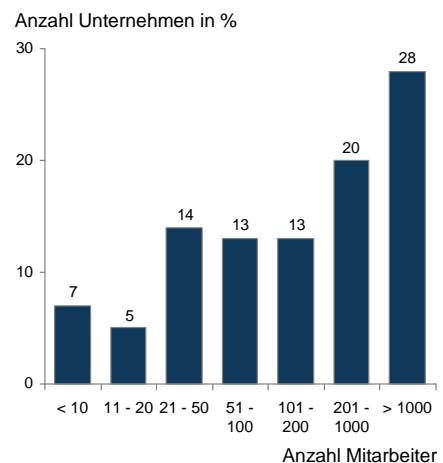


Abb. 3-3: Mitarbeiter und Umsatz der antwortenden Unternehmen

Die Umsätze und Mitarbeiterzahlen der Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, sind breit verteilt, sowohl Umsatz- als auch Mitarbeiterzahlen sind breit gestreut. Wie Abb. 3-3 zeigt, sind sowohl sehr kleine Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern und weniger als € 5 Mio. Umsatz in der Befragung vertreten, als auch große Unternehmen mit einem Umsatz größer € 500 Mio. und mehr als 1.000 Mitarbeitern im letzten publizierten Geschäftsjahr. Dabei verzeichnet knapp die Hälfte der antwortenden Unternehmen einen Umsatz größer als € 50 Mio., ebenfalls 50% geben an mehr als 200 Mitarbeiter zu beschäftigen.

<sup>24</sup> Eine Mehrfachnennung war auch bei dieser Frage möglich.

Für eine bessere Interpretation der Unternehmensgrößen kann weiterhin eine Einteilung der befragten Unternehmen in Kleinstunternehmen, Kleine Unternehmen und Mittlere Unternehmen gemäß der KMU-Definition der Europäischen Union erfolgen, wie in Tab. 3-1 dargestellt.<sup>25</sup>

Als mittelgroße Unternehmen können demnach 29% der Befragten eingeordnet werden, als kleine Unternehmen 17% und als Kleinstunternehmen gelten 5% der befragten Unternehmen. Insgesamt können also 51% der Unternehmen der Stichprobe als KMU eingeordnet werden.

Bezeichnung	Kriterium	Anzahl	Prozent
Mittlere Unternehmen	Mitarbeiterzahl < 250 und Jahresumsatz ≤ 50 Mio. €	28	29%
Kleine Unternehmen	Mitarbeiterzahl < 50 und Jahresumsatz ≤ 10 Mio. €	16	17%
Kleinst-Unternehmen	Mitarbeiterzahl < 10 und Jahresumsatz ≤ 2 Mio. €	5	5%
<b>Summe</b>		<b>48</b>	<b>51%</b>

Tab. 3-1: Einordnung der Unternehmen gemäß KMU-Definition

Zur Einschätzung und Bewertung der Repräsentativität hinsichtlich der Unternehmensgröße wurden bei der Recherche der Adressdaten auch Mitarbeiter- und Umsatzzahlen erhoben. Als Resultat konnten zu 1.082 Unternehmen der Deutschen Automobilbranche Umsatz- und Mitarbeiterzahlen identifiziert werden.<sup>26</sup> Ein Vergleich der Verteilungen der Unternehmen auf die Größenklassen<sup>27</sup> „groß“, „mittel“, „klein“ und „kleinst“ mittels eines  $\chi^2$ -Homogenitätstests<sup>28</sup> zeigt, dass Abweichungen zwischen der Stichprobenverteilung und der Verteilung unter den 1.082 Unternehmen als zufällig angesehen werden können. Hinsichtlich der Unternehmensgröße existiert so ein Hinweis auf eine gewisse Repräsentation

<sup>25</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011a), KMU bezeichnet kleine und mittlere Unternehmen.

<sup>26</sup> Für die anderen untersuchten Unternehmen wurden die Zahlen weder in den Datenbanken HOPPENSTEDT oder CREDITREFORM veröffentlicht, noch waren sie auf den Homepages der Unternehmen verfügbar. Es kann also nicht ausgeschlossen werden, dass der Vergleich durch systematische Muster bei der Nichtveröffentlichung von Unternehmensgrößenangaben verzerrt ist. So könnten es z.B. überwiegend Kleinstunternehmen sein, die keine Mitarbeiter- oder Umsatzdaten veröffentlichen, wodurch im hier vorgenommenen Vergleich der Verteilungen zu wenig Kleinstunternehmen enthalten sind, und sich derart doch signifikante Abweichungen bei den Verteilungen einstellen.

<sup>27</sup> Auf Basis der Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011a)

<sup>28</sup>  $\chi^2=2,76$ ; df = 6

tivität der Stichprobe hinsichtlich der Unternehmen mit identifizierten Unternehmensgrößen.

In den folgenden Abschnitten sollen nun Charakteristika der befragten Kooperationen aus der deutschen Automobilbranche vorgestellt werden und den auf Basis der Auswertung wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur erwarteten Ergebnissen gegenübergestellt werden. Im Einzelnen werden die allgemeine Kooperationsintensität, Kooperationspartner, -bereiche, die Kooperationsziele, die Institutionalisierung der Kooperation, das Kooperationsmanagement, sowie die subjektive Erfolgseinschätzung der Kooperation diskutiert.

## **3.2 Kooperationsintensität**

### **3.2.1 Erwartung**

Die in der Literatur vielfach diskutierten Änderungen der Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie und deren Folgen lassen eine hohe Kooperationsintensität erwarten.<sup>29</sup> Insbesondere die Nachfragestagnation in vormals bedeutenden Märkten, eine Änderung der Nachfragestruktur und externe Umwelteinflüsse, wie z.B. der Klimawandel, bedingen eine vermehrte Konzentration der Automobilhersteller auf ihre Kernkompetenzen.<sup>30</sup> Diese Konzentration bewirkt eine Veränderung der Aufgabenteilung in der gesamten Wertschöpfungskette zwischen den Zulieferbetrieben und den Automobilherstellern. Ebenso entsteht durch die Rahmenbedingungen ein verstärkter Druck zur Effizienzsteigerung, welche vornehmlich inzwischen auch unternehmensübergreifend durchgeführt wird. Eine verstärkte horizontale und vertikale unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Zulieferern, genauso wie zwischen den Zulieferern und den Automobilherstellern, ist zu erwarten.<sup>31</sup>

Daher kann zunächst erwartet werden, dass die Unternehmen der Automobilbranche die Bedeutung von Kooperationen für sich und die gesamte Industrie generell als hoch einschätzen. Wenn die skizzierten Rahmenbedingungen für die Praxis zutreffen und nach wie vor Bedeutung haben, sollten sich eine hohe Bedeutung von Kooperationen für die deutsche Automobilindustrie und insbesondere auch für die befragten Unternehmen zeigen. Daneben kann vor dem Hintergrund der skizzier-

---

<sup>29</sup> Vgl. dazu ausführlich LANGE (2010), S. 2ff.

<sup>30</sup> Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 5ff.

<sup>31</sup> Vgl. RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006), S. 119ff.

ten Rahmenbedingungen davon ausgegangen werden, dass eine hohe Kooperationserfahrung in der Automobilbranche vorliegt, d.h. dass viele Unternehmen bereits an Kooperationen mit einem oder mehreren Partnern beteiligt sind. Ebenso sollte sich vor dem Hintergrund zeigen, dass in den vergangenen Jahren viele Kooperationen neu gegründet wurden, dass also die aktuellen Kooperationen keine Relikte eines vergangenen Trends sind, sondern dass die Neugründung von Kooperationen in der deutschen Automobilbranche nach wie vor auf einem hohen Niveau anhält oder sogar zunimmt.

*Insgesamt kann daher erwartet werden, dass sich eine hohe Kooperationsintensität herausstellt.*

### 3.2.2 Empirische Ergebnisse

Zur Diskussion der empirischen Ergebnisse der Kooperationsintensität können die Ergebnisse der Fragen zur Kooperationshäufigkeit und der Bedeutung der Kooperation herangezogen werden.

Beteiligung an Kooperationen (n = 91 und 87)

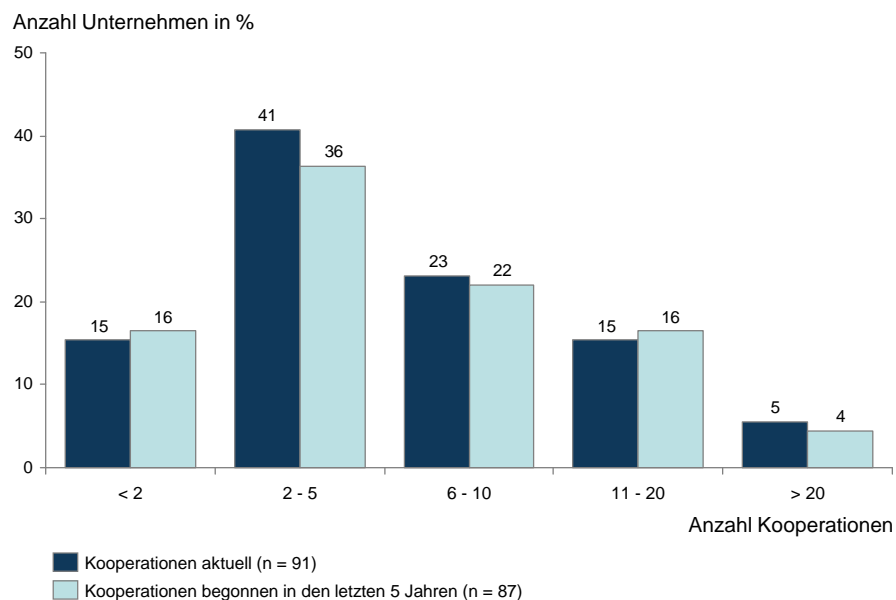


Abb. 3-4: Kooperationserfahrung

Die Häufigkeit der Beteiligung an Kooperationen (vgl. Abb. 3-4) wurde zweiteilig abgefragt: Zum einen wurden die Unternehmen gefragt, an wie vielen Kooperationen sie aktuell beteiligt sind, zum anderen, wie viele Kooperationen mit ihrer Beteiligung in den letzten fünf Jahren begonnen

wurden. Es zeigt sich zunächst, dass aktuell insgesamt 85% aller kooperierenden Unternehmen mehr als 2 Kooperationen unterhalten. Nur 15% der Unternehmen sind mit genau einer Kooperation verbunden. 41% geben an, zwischen 2 und 5 Kooperationen durchzuführen, 23% zwischen 6 und 10 Kooperationen. 20% der Unternehmen geben sogar an, mehr als 10 Kooperationen durchzuführen, 5% mehr als 20 Kooperationen.

Insgesamt decken sich diese Angaben mit jenen über die in den letzten fünf Jahren durch die Unternehmen begonnenen Kooperationen: Hier zeigt sich, dass 84% der Unternehmen an mehr als 2 Kooperationen beteiligt sind. Zwischen 2 und 5 Kooperationen werden von 36% der Unternehmen durchgeführt, zwischen 6 und 10 Kooperationen weitere 22%. Insgesamt haben 20% der Unternehmen mehr als 10 Kooperationspartner und 4% der Unternehmen mehr als 20 Partner. Es zeigt sich also, dass die Unternehmen mit vielen Partnern zusammenarbeiten, die Beteiligung an nur einer Partnerschaft ist die Ausnahme, im Schnitt kooperieren die Unternehmen aktuell mit 7,4 Partner und haben in den letzten 5 Jahren durchschnittlich 12,2 Kooperationen begonnen.

Bedeutung von Kooperationen (n = 103 und 100)

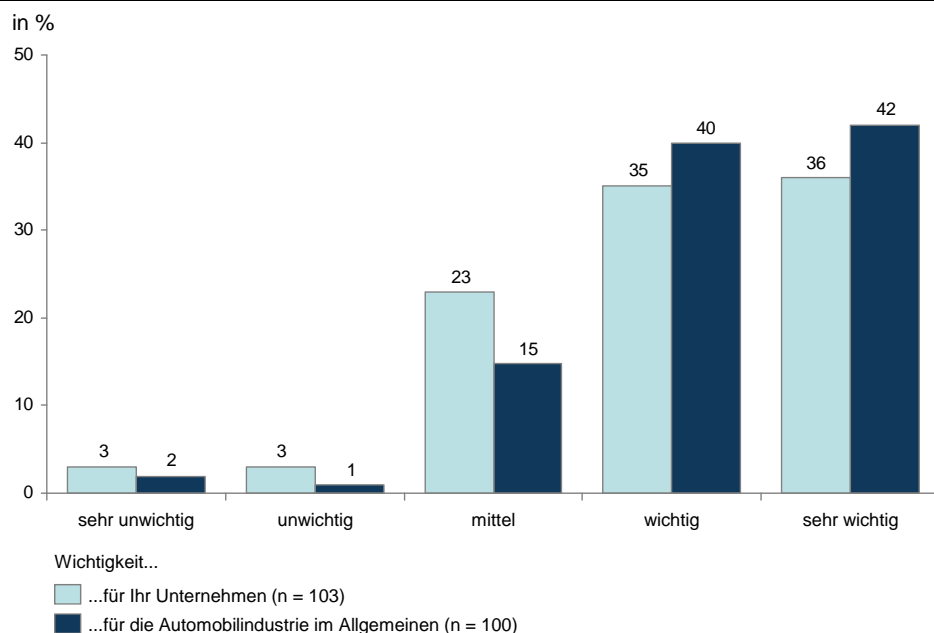


Abb. 3-5: Bedeutung von Kooperation

Weiterhin wurden die Unternehmen befragt, welche Bedeutung Kooperationen für die Automobilindustrie im Allgemeinen und für Ihr Unternehmen im Speziellen haben. In beiden Fällen zeigt sich eine außerordentlich hohe Bedeutung von Kooperationen. Betrachtet man zunächst die Einschätzung der Wichtigkeit von Kooperationen für das befragte



Unternehmen, so sehen 35% bzw. 36% der Unternehmen Kooperationen als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ an. Eine mittlere Bedeutung für ihr Unternehmen sehen 23% der Befragten, jeweils 3% halten Unternehmenskooperationen für „unwichtig“ oder „sehr unwichtig“. Die Bewertung der Bedeutung von Kooperationen für die Automobilindustrie im Allgemeinen zeigt, dass hier 42% der Befragten Kooperationen als „sehr wichtig“ ansehen, weitere 40% als „wichtig“. 15% sehen in Kooperationen eine mittlere Bedeutung, 1% halten sie für unwichtig, 2% für sehr unwichtig.

Bei der Betrachtung der beiden Verteilungen in Abb. 3-5 zeigt sich, dass die Unternehmen die Bedeutung von Kooperationen für die gesamte Automobilindustrie als etwas wichtiger einschätzen als für ihr einzelnes Unternehmen: Während 71% der Unternehmen Kooperationen als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ einschätzen, sind es für die gesamte Automobilindustrie 82%. Dahingegen sehen nur 3% der Unternehmen Kooperationen als „unwichtig“ oder „sehr unwichtig“ für die gesamte Automobilindustrie an - im Gegensatz zu 6% bei der Bedeutung für ihr Unternehmen.

Insgesamt kann also gefolgert werden, dass die befragten Unternehmen der Automobilindustrie Kooperationen eine hohe Bedeutung zuschreiben. Die Bedeutung für die Industrie wird sogar noch höher eingeschätzt, als die individuelle Beurteilung für das eigene Unternehmen. Zusammen mit der diskutierten Erkenntnis, dass die befragten Unternehmen mit vielen Partnern kooperieren und bereits zahlreiche Kooperationen in den vergangenen 5 Jahren gegründet haben, zeigt sich, dass die in der Literatur häufig diskutierte Erwartung einer hohen Kooperationsintensität in der Automobilindustrie von den vorliegenden empirischen Befragungsergebnissen untermauert werden kann.<sup>32</sup>

### **3.3 Kooperationspartner**

#### **3.3.1 Erwartung**

Grundsätzlich kooperieren Zulieferunternehmen, Serviceanbieter und Fahrzeughersteller der Automobilindustrie sowohl in vertikaler Richtung als auch in horizontaler Richtung. Horizontale Kooperationen sind zwi-

---

<sup>32</sup> An dieser Stelle sei erneut angemerkt, dass in der Stichprobe ausschließlich kooperierende Unternehmen enthalten sind. Die Intensität bezieht sich daher ausschließlich auf eine Intensität unter kooperierenden Unternehmen.

schen Automobilherstellern<sup>33</sup> wie auch zwischen Zulieferunternehmen<sup>34</sup> eine bekannte und häufige Art der Zusammenarbeit. Auch vertikale Kooperationsbeziehungen zwischen Zulieferunternehmen unterschiedlicher Stufen oder zwischen den Fahrzeugherstellern und Zulieferunternehmen werden häufig untersucht und beobachtet.<sup>35</sup>

Grundsätzlich sind also Kooperationen zwischen allen Unternehmenstypen zu erwarten. Es sollten jedoch Änderungen im Schwerpunkt der Kooperationsrichtung zu beobachten sein: Für Fahrzeughersteller sollten vor allem Kooperationen in horizontaler Richtung und vertikal rückwärts, zum Lieferanten gerichtet, zu beobachten sein.<sup>36</sup> Für Kooperationen zwischen Zulieferern könnte sich ein anderes Bild ergeben: Je weiter die Entfernung zum Endprodukt „Fahrzeug“, desto stärker dürfte der Schwerpunkt der Kooperationsaktivitäten in vertikaler Vorwärtsrichtung liegen: Während die nah am Fahrzeughersteller arbeitenden Tier-1-Lieferanten noch einen höheren Anteil vertikaler Rückwärtskooperationen z.B. zu Tier-2-Lieferanten erwarten lassen - z.B. da sie komplexere Vorprodukte nutzen die ggf. einen Absicherungsbedarf der Lieferantenbeziehung erwarten lassen - sind bei größerer Distanz zum Fahrzeughersteller und ggf. geringerer Komplexität der Vorprodukte häufiger vorwärts gerichtete Kooperationen, wie z.B. F&E- oder Beschaffungskooperationen zu erwarten. Tier-2 Lieferanten würden dann im Gegensatz zu den Tier-1-Lieferanten einen größeren Anteil vorwärts vertikaler Kooperationen zu Fahrzeugherstellern oder Tier-1-Lieferanten vorweisen. Dazu sei angemerkt, dass in der Praxis oft die Abgrenzung zwischen vertikalen und horizontalen Kooperation nicht trivial ist: Horizontale Kooperationen weisen oft vertikale Elemente auf.<sup>37</sup> So können z.B. horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen im Wettbewerb inhaltlich eine Zulieferung bestimmter Materialien umfassen, was einer vertikalen Zulie-

---

<sup>33</sup> Vgl. z.B. VIAVISION (2010) für eine Übersicht der wichtigsten Kooperationen zwischen Automobilherstellern.

<sup>34</sup> Vgl. z.B. KILLICH (2004) oder SCHOLTA (2005) für Untersuchungen von Kooperationsnetzwerken aus Zulieferunternehmen der Automobilindustrie.

<sup>35</sup> Vgl. z.B. DYER (2000), FIETEN (1991) oder FREILING (1995).

<sup>36</sup> Vorwärts gerichtete Kooperationen dürften weniger zu beobachten sein, da der Schwerpunkt der Befragung auf die Beziehung zur Zulieferindustrie ausgerichtet ist.

<sup>37</sup> Die Europäische Kommission macht in den 2010 aktualisierten Leitlinien zu Vereinbarungen über horizontale Zusammenarbeit auf diesen Umstand aufmerksam, und erfordert die Prüfung der horizontalen Leitlinien auch bei vertikalen Kooperationen, vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011b), S. 7. Vertikale Zulieferkooperationen sind von dieser Prüfung jedoch ausgeschlossen, S. 40.

fervereinbarung nahe kommt. Dennoch sollten die diskutierten Unterschiede hinsichtlich der Kooperationsrichtung beobachtbar sein.

*Insgesamt sollten Kooperationen zwischen allen Unternehmenstypen mit den diskutierten Richtungsunterschieden zu beobachten sein.*

### 3.3.2 Empirische Ergebnisse

Zunächst seien die Angaben der befragten Unternehmen hinsichtlich der Kooperationspartner und der Kooperationsrichtung betrachtet, wie in Abb. 3-6 dargestellt.<sup>38</sup> Es zeigt sich, dass die befragten Fahrzeughersteller zum größten Teil in horizontalen Kooperationen tätig sind: So geben 53% von Ihnen an, mit Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammenzuarbeiten, während 47% der Unternehmen vertikal kooperieren. Hierbei kann zwischen der vertikalen Vorwärtskooperation, nämlich der Zusammenarbeit mit nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, und der vertikalen Rückwärtskooperation, bei Kooperationen mit vorgelegerten Kooperationspartnern, unterschieden werden.<sup>39</sup> Die Fahrzeughersteller kooperieren in vertikaler Richtung vor allem rückwärts, d.h. mit Lieferanten, wie 37% der Befragten angeben. Vorwärtskooperationen werden nur von 10% der befragten Automobilhersteller angegeben und spielen nur eine sekundäre Rolle.

Bei Betrachtung von Tier-1-Lieferanten zeigt sich, dass die vertikale Kooperation eine größere Bedeutung aufweist. Hier geben 38% der Befragten an, horizontal, d.h. mit anderen Tier-1-Lieferanten zu kooperieren, 29% vertikal vorwärts in Richtung OEM und 33% vertikal rückwärts in Richtung Tier-2-Lieferant. Es zeigt sich also eine fast gleichmäßige Verteilung. Bei den Tier-2-Lieferanten zeigt sich diese Verschiebung weiter deutlich: 27% der befragten Tier-2-Lieferanten gaben an, horizontal zu kooperieren. 40% gaben an vertikal vorwärts zu kooperieren, in Richtung OEM und Tier-1-Lieferant, während 32% angaben, vertikal rückwärts zu kooperieren. Es ergibt sich also entlang der Wertschöpfungsstufen, vom Fahrzeughersteller über den Tier-1- bis zum Tier-2-Lieferanten erwartungsgemäß die diskutierte Verschiebung des Kooperationsschwerpunkts von horizontalen und vertikal rückwärts gerichteten Kooperationen hin zu einem Übergewicht von vertikal vorwärts gerichteten Koope-

<sup>38</sup> Da Mehrfachnennung möglich war, wurden insgesamt 490 Informationen über die Kooperationsrichtung angegeben.

<sup>39</sup> Vgl. KOLLOGE (2009), S. 70.

rationen bei den Tier-2 Lieferanten. Bei den Serviceanbietern zeigt sich eine häufige Angabe von horizontalen Kooperationen von 40%. Vertikale Vorwärtspartnerschaften gaben 35% der Befragten an, vertikale Rückwärtskooperationen dagegen 25%.

Kooperationsrichtungen nach Unternehmenstyp (n = 490)

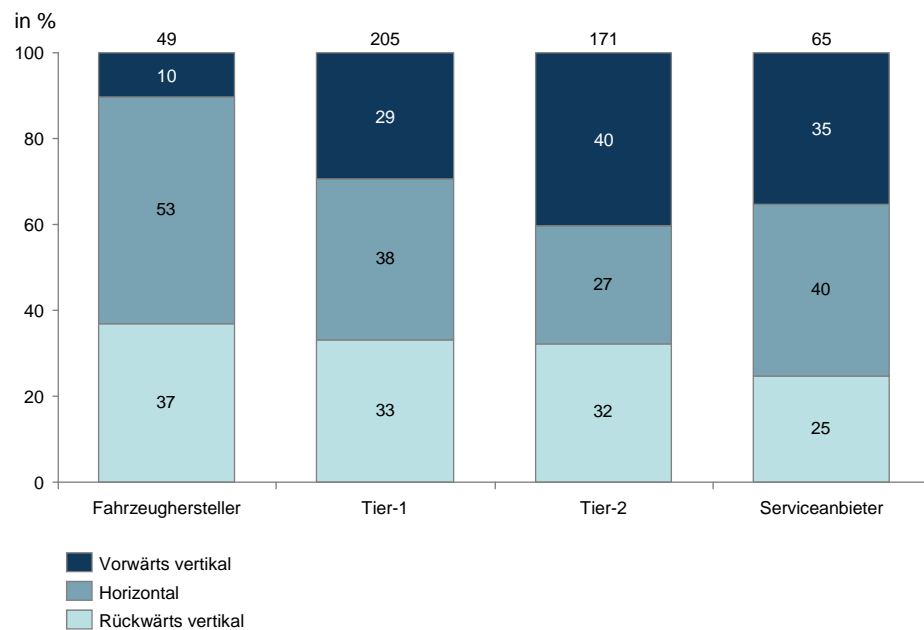


Abb. 3-6: Kooperationsrichtungen

Analysiert man im Detail mit welchen Unternehmenstypen die unterschiedlichen Unternehmen der Automobilbranche kooperieren, bestätigt sich die Verschiebung des Kooperationsschwerpunkts. Wie in Abb. 3-7 dargestellt,<sup>40</sup> ist deutlich zu erkennen, dass schwerpunktmäßig rückwärts vertikal, sowie horizontal kooperiert wird.<sup>41</sup> Teilehersteller kooperieren insbesondere mit anderen Teileherstellern und Komponentenherstellern (31% bzw. 28% der Kooperationspartner von Teileherstellern). Komponentenhersteller kooperieren ebenfalls häufig mit Teile- bzw. Komponentenherstellern (31% bzw. 30%). Dagegen kooperieren Modullieferanten einerseits zu 25% mit Komponentenlieferanten, aber auch zu 24% mit Systemlieferanten, was einer vorwärts gerichteten Kooperation entspricht.

<sup>40</sup> Abb. 3-7 zeigt in den Zeilen die Kooperationspartner aus Sicht des eigenen Unternehmenstypus: Die Teilelieferanten an der Befragung kooperierten also z.B. in 31% der Fälle mit anderen Teilelieferanten, zu 28% mit Komponentenlieferanten, zu 15% mit Modullieferanten usw. Die Zeilenprozent addieren sich jeweils zu 100%.

<sup>41</sup> Eine Mehrfachnennung war möglich.

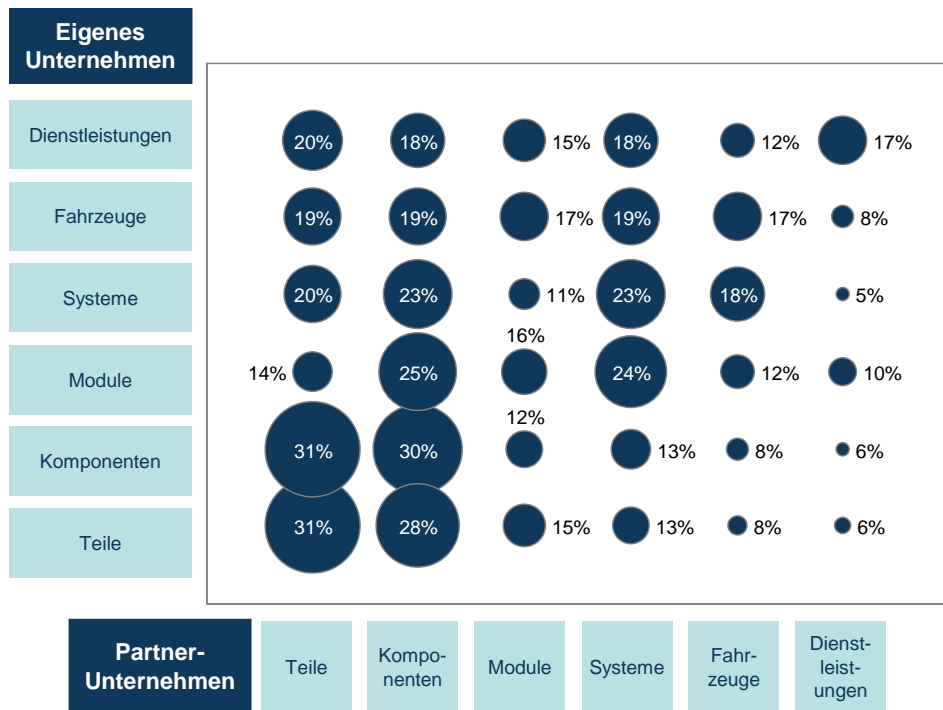


Abb. 3-7: Kooperationen nach Unternehmenstypus

Betrachtet man die Systemlieferanten, so stellt man hier fest, dass 23% der Partner ebenfalls Systemlieferanten sind, weitere 23% sind Komponentenlieferanten. Fahrzeughersteller kooperieren nahezu gleichverteilt mit allen Lieferantentypen sowie mit Fahrzeugherstellern. Bei den Dienstleistungsanbietern ist ebenfalls kein klares Muster erkennbar: Hier finden sich die Partner bei nahezu allen anderen Unternehmenstypen beinahe gleich verteilt.

Umsatz relativ zur eigenen Unternehmensgröße (n = 67)

Mitarbeiter relativ zur eigenen Unternehmensgröße (n = 67)

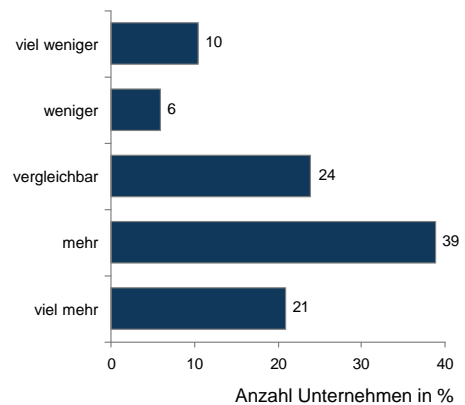
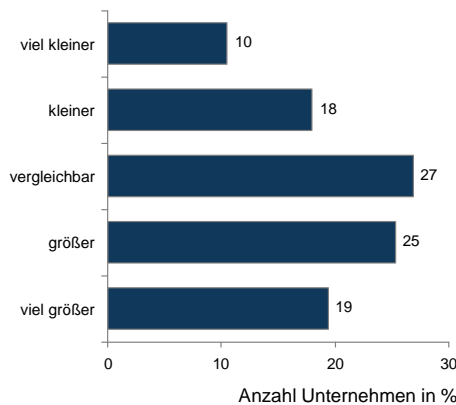


Abb. 3-8: Partnergröße

Bei Betrachtung der relativen Größe der Kooperationspartner verglichen mit dem eigenen Unternehmen zeigt sich, dass die Unternehmen der Automobilindustrie vor allem mit größeren Unternehmen kooperieren. Insgesamt 71% der ausfüllenden Personen geben an, dass der Partner der ihr vertrautesten Kooperation vergleichbar oder größer hinsichtlich des Umsatzes sei und 84% sehen ihren vertrautesten Partner größer oder vergleichbar hinsichtlich der Mitarbeiterzahl (vgl. Abb. 3-8).

Bei Betrachtung der Partnersuche war in 69% der Fälle eine situativ geprägte Suche für den Einzelfall der Kooperationssituation zu beobachten. Diese Tatsache überrascht, da hinsichtlich der stark ausgeprägten Kooperationserfahrung und der Bedeutung der Kooperationen für die Automobilindustrie ein professionelles, standardisiertes Partnerwahlvorgehen hätte erwartet werden können. Eine derartig standardisierte Suche haben aber im Fall der vertrautesten Kooperation des Ausfüllers nur 15% der Unternehmen durchgeführt. Weitere 10% führten die Suche mit externer Hilfe wie z.B. Beratungsunternehmen durch. 6% fanden den geeigneten Kooperationspartner mit Hilfe einer Partnerbörse.

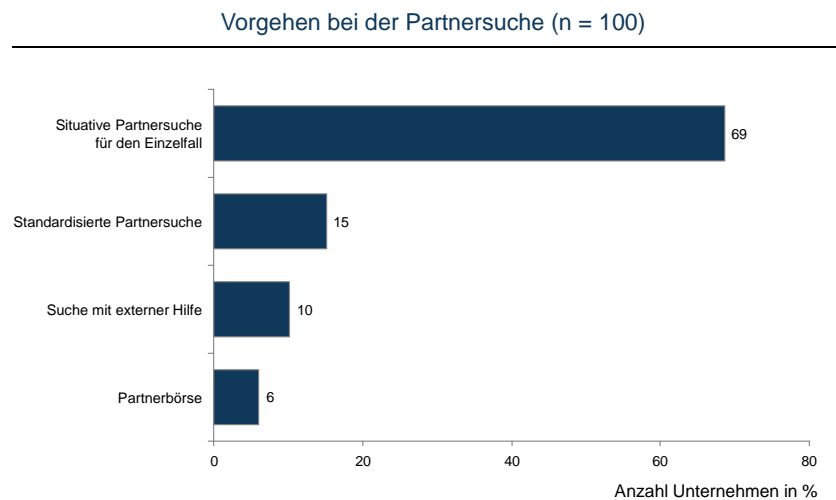


Abb. 3-9: Partnersuche

### 3.4 Kooperationsbereiche

#### 3.4.1 Erwartung

Die wichtigsten Wertschöpfungsbereiche in denen Kooperationen zu erwarten sind, sind Forschung & Entwicklung (F&E), Beschaffung, Produk-

tion, Vertrieb sowie Service.<sup>42</sup> Der Schwerpunkt des Bereichs *Forschung & Entwicklung* dient der Hervorbringung neuer Prozesse und potenziell marktfähiger immaterieller oder materieller Produkte.<sup>43</sup> Kooperationen im Bereich F&E sind häufiger Fokus in der Literatur.<sup>44</sup> Während des Entwicklungsprozesses wird dabei oft eine enge Zusammenarbeit mit den Zulieferunternehmen beobachtet.<sup>45</sup> Die *Beschaffung* umfasst alle Aktivitäten, die der Bereitstellung der zur Wertschöpfung benötigten materiellen oder immateriellen Materialien dienen.<sup>46</sup> Die *Produktion* umfasst die Erstellung der Endprodukte unter Verwendung von Modulen, Systemen und Rohstoffen.<sup>47</sup> In der Stufe des *Vertriebs* findet dann die Organisation des Absatzes an die Abnehmer statt. Im Falle der Fahrzeughersteller sind dies vornehmlich vertragsgebundene Importeure oder herstellereigene Tochtergesellschaften.<sup>48</sup> Der *Service*, als letzte betrachtete Stufe, umfasst sämtliche Aufgaben des After Sales, insbesondere ist Ziel die Betreuung der Kunden und Steigerung der Kundenzufriedenheit nach der Transaktion.<sup>49</sup> Für alle Stufen der Wertschöpfungskette lässt sich in der Automobilbranche eine hohe Kooperationshäufigkeit argumentieren. Unterschiede sollten vor allem in der Kooperationsrichtung zu erwarten sein: So werden im Bereich der F&E und der Beschaffung vor allem rückwärts vertikale Kooperationen zu erwarten sein, da hier insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten stattfindet. Im Bereich der Beschaffung und besonders in der Produktion sollte zu erwarten sein, dass hier schwerpunktmäßig horizontal kooperiert wird, um Economies of Scale und Scope zu nutzen. Im Bereich des Vertriebs und des Services kann dagegen neben einem Anteil horizontaler Kooperation erwartet werden, dass die vertikale Kooperation vermehrt vorwärts gerichtet stattfindet.

*Insgesamt kann erwartet werden, dass in allen Wertschöpfungsbereichen Kooperationen zu beobachten sind, jedoch mit deutlichen Unterschieden in der Kooperationsrichtung*

---

<sup>42</sup> Vgl. KRISTEK, ZUR (2002), S. 208, MEYER (2004), S. 37 und VOLERY (1996), S. 16.

<sup>43</sup> Vgl. EISELE (2006), S. 28f.

<sup>44</sup> Vgl. z.B. RÜDIGER (1998), ROTERING (1990)

<sup>45</sup> Vgl. STEINHORST (2005), S. 41.

<sup>46</sup> Vgl. REICHHUBER (2010), S. 29.

<sup>47</sup> Vgl. GÜNTHER, TEMPELMEIER (2005), S. 6.

<sup>48</sup> Vgl. DIEZ (2006), S. 269ff.

<sup>49</sup> Vgl. REICHHUBER (2010), S. 31.

### 3.4.2 Empirische Ergebnisse

Die befragten Unternehmen gaben zu 39% an, im Bereich Forschung & Entwicklung vorwiegend rückwärts vertikal zu kooperieren, 33% vorwärts vertikal und 29% horizontal. Im Bereich Beschaffung erhöht sich der Anteil der horizontalen Kooperationen auf 39%. 41% gaben an rückwärts vertikal zu kooperieren und 20% vorwärts vertikal. Im Bereich der Produktion wurden mit 47% vor allem horizontale Kooperationen angegeben, während 24% vorwärts vertikal und 29% rückwärts vertikal kooperieren.<sup>50</sup>

Kooperationsrichtungen und -wertschöpfungsstufen (n = 402)

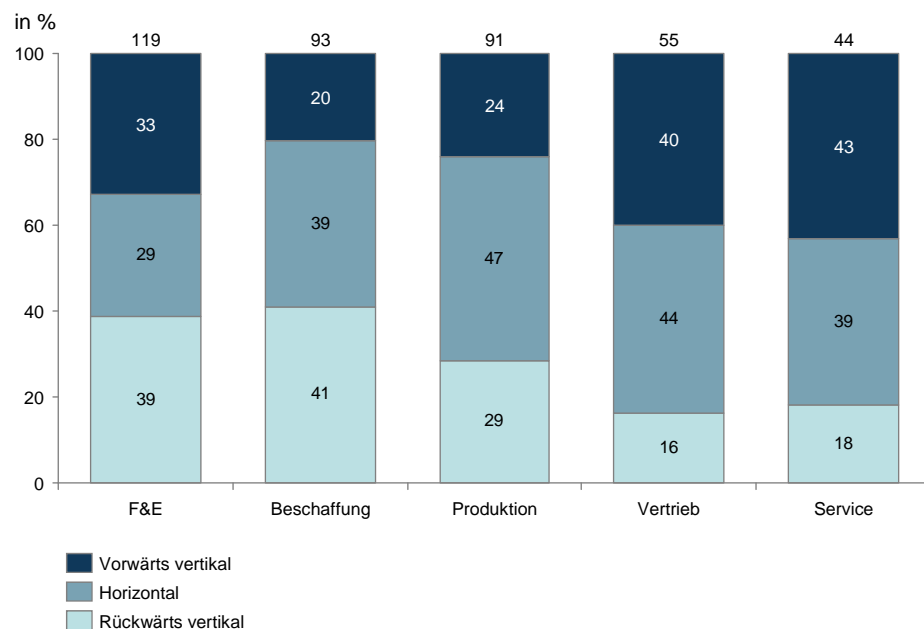


Abb. 3-10: Kooperationsbereiche

Auf der Stufe des Vertriebs verschiebt sich der Kooperationsschwerpunkt indes weiter in Richtung vorwärts vertikaler Kooperation: Hier geben immer noch 44% der Unternehmen an, horizontal zu kooperieren, der Anteil der Unternehmen die im Vertrieb vorwärtsvertikal kooperieren liegt allerdings schon bei 40% - vertikal rückwärts kooperieren im Vertrieb nur noch 16% der Befragten. Im Bereich „Service“ sind dann die vorwärts gerichteten Kooperationen in der Mehrzahl: 43% der Unternehmen kooperieren hier vertikal vorwärts, 39% horizontal und 18% vertikal rückwärts. Es zeigt sich also erwartungsgemäß, dass bei schrittweisen Betrachtung der Wertschöpfungskette downstream zum Endkunden eine Verschiebung der Kooperationsschwerpunkte von rückwärts vertikal

<sup>50</sup> Eine Mehrfachnennung war möglich.



im Bereich F&E und Beschaffung über horizontale Kooperationen im Bereich Produktion hin zu vorwärts vertikalen Kooperationen im Bereich Vertrieb und Service zu beobachten ist.

### 3.5 Kooperationsziele

#### 3.5.1 Erwartung

Grundsätzliches Ziel von Unternehmenskooperationen ist immer die Erzielung von einzelwirtschaftlichen Vorteilen für die kooperierenden Unternehmen.<sup>51</sup> Eine genauere Betrachtung von einzelwirtschaftlichen Vorteilen die durch Kooperation erreicht werden können, erlaubt es allgemeine Kooperationsziele abzuleiten. Auf dieser Basis finden sich in der Kooperationsliteratur eine ganze Reihe verschiedener Strukturierungsansätze von Kooperationszielen.<sup>52</sup> Hier werden im Folgenden die Kooperationsziele „Zugang zu neuen Märkten“, „Zugang zu Technologien und/oder Know-How“, „Realisierung von Kostenvorteilen“, „Risikoverteilung und -senkung“ und „Erzielung von Zeitvorteilen“ näher betrachtet, da diese eine besondere Bedeutung für Kooperationen in der Automobilindustrie darstellen.

#### *Zugang zu neuen Märkten*

Der Zugang zu neuen Märkten ist ein häufig genanntes Ziel von Unternehmenskooperationen.<sup>53</sup> Dabei kann ein kooperativer Marktzugang in unterschiedlichen Ausprägungen stattfinden: Zum einen kann die Erschließung von neuen regionalen Märkten mit bestehenden (Markterweiterung) oder neuen Produkten (Diversifikation) durchgeführt werden, zum anderen kann die Erschließung neuer Kundengruppen mittels neuer Produkte in bestehenden Märkten vorgenommen werden.<sup>54</sup> Im Falle der Automobilindustrie sind alle drei Kooperationsstrategien aufgrund der Stagnation vormals bedeutender Märkte derzeit von großer Bedeutung. In den bestehenden Märkten ist eine Diversifikation des Produktange-

---

<sup>51</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 317 und THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 10.

<sup>52</sup> Vgl. dazu z.B. MOHR, SPEKMAN (1994), S. 135, BRONDER, PRITZL (1992), S. 27 und insbesondere die Übersicht verschiedener Kooperationsziele bei SCHULER (2001), S. 4. STÜLLENBERG (2005), S. 52ff. nutzt die wichtigsten Theorien zur Erklärung von Kooperationen zur Ableitung von Kooperationszielen.

<sup>53</sup> Vgl. z.B: FONTANARI (1994), S. 140 und BRONDER, PRITZL (1992), S. 27.

<sup>54</sup> Vgl. dazu die Produkt-Markt-Matrix nach ANSOFF (1965), S. 98f und die Ausführungen dazu bei MEFFERT ET AL (2008), S. 261ff.

bots bei den meisten Fahrzeugherstellern zu beobachten.<sup>55</sup> Die Erschließung neuer Märkte und insbesondere der Wachstumsmärkte BRIC<sup>56</sup> wird dabei teilweise mit bestehenden, teilweise auch mit neuen Marken oder Produkten durchgeführt.<sup>57</sup> Die Argumente gelten dabei in gleichem Maße für die Zulieferunternehmen der Automobilindustrie.

### *Zugang zu Technologien / Know-How*

Auch der Zugang zu externen Technologien und/oder Know-How durch eine Kooperation ist ein häufig genanntes Kooperationsziel.<sup>58</sup> Grundsätzlich findet in einer derartigen Kooperation ein Transfer intangibler Ressourcen statt, die über den Markt nicht oder nur schwer zu beschaffen sind.<sup>59</sup> Gerade vor dem Hintergrund der technologischen Weiterentwicklung alternativer Antriebstechnologien lassen sich technologieorientierte Kooperationen in der Automobilbranche vermuten: So existieren vermehrt horizontale und vertikale Kooperationen in diesem Bereich,<sup>60</sup> aber auch diagonale Kooperationen, z.B. mit Batterieherstellern.<sup>61</sup> Es kann daher erwartet werden, dass auch der Technologietransfer ein wichtiges Motiv für Kooperationen in der Automobilindustrie ist.

### *Realisierung von Kostenvorteilen*

Eines der naheliegenden Ziele von Kooperationen ist eine kooperative Effizienzsteigerung um Kostenvorteile zu generieren, die durch die Ergänzung der Wertschöpfungsprozesse der Kooperationspartner entstehen.<sup>62</sup> Gerade vor dem Hintergrund eines verstärkten Wettbewerbs in der Automobilbranche und einem oft ausgeprägten Machtverhältnis in der Lieferantenbeziehung in Richtung des Fahrzeugherstellers, kann davon ausgegangen werden, dass die Realisierung von Kostenvorteilen ein wichtiges Kooperationsziel darstellt.

---

<sup>55</sup> Vgl. z.B. die Einführung der Serienmodelle „Cayenne“ und „Panamera“ bei Porsche seit dem Jahr 2002, die in Kooperation mit Volkswagen entstanden sind oder produziert werden.

<sup>56</sup> Brasilien, Russland, Indien und China

<sup>57</sup> Vgl. dazu z.B. die Einführung einer neuen Marke durch Volkswagen für den chinesischen Markt in Kooperation mit einem chinesischem Hersteller, HANDELSBLATT (2011).

<sup>58</sup> Vgl. z.B. FONTANARI (1994), S. 148.

<sup>59</sup> Vgl. dazu auch den ressourcenorientierten Ansatz, z.B. LANGE (2011), S. 13f.

<sup>60</sup> Vgl. z.B. VIAVISION (2010).

<sup>61</sup> Vgl. z.B. die „Batterie-Allianz“ zwischen Daimler und Evonik, HANDELSBLATT (2010)

<sup>62</sup> Vgl. z.B. CONTRACTOR, LORANGE (1988), S. 13 sowie BRONDER, PRITZL (1992), S. 27.

### *Risikoverteilung und -senkung*

Eine Kooperation kann weiterhin zu einer breiteren Verteilung von Risiko führen, was die Senkung des individuellen Kooperationsrisikos zur Folge hat.<sup>63</sup> Dabei steht insbesondere die Verteilung der Investitionsrisiken der einzelnen Partner auf sämtliche Kooperationspartner im Vordergrund.<sup>64</sup> Durch diese Verteilung und Senkung des Risikos mit Hilfe der Kooperation können in der Automobilbranche z.B. zeitlich langfristige, ergebnisoffene Entwicklungsprozesse durch die Verteilung der Entwicklungskosten auf die Teilnehmer der Kooperation an Attraktivität gewinnen.

### *Erzielung von Zeitvorteilen*

Ein weiteres Ziel von Unternehmenskooperationen ist die Erzielung von Zeitvorteilen.<sup>65</sup> Durch die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen kann neben dem Zugang zu neuen Technologien auch die Erzielung eines zeitlichen Vorsprungs erreicht werden.<sup>66</sup> Dieser zeitliche Vorsprung macht dabei direkt einen Wettbewerbsvorteil der Unternehmung aus.<sup>67</sup> In der Automobilindustrie kann durch Kooperation in effizienten Zuliefernetzwerken insbesondere die Time-to-Market der Produkte, d.h. die Entwicklungszeit von der Innovationsidee bis zur Marktreife, gesenkt werden.<sup>68</sup>

*Insgesamt kann daher erwartet werden, dass sämtliche diskutierte Kooperationsziele von den befragten Unternehmen verfolgt werden.*

## **3.5.2 Empirische Ergebnisse**

Die vorrangigen Ziele, die die antwortenden Unternehmen mit ihren Kooperationen verfolgen, wurden im Fragebogen direkt und geschlossen erfragt. Als Antwortmöglichkeiten wurden die diskutierten Ziele „Zugang zu neuen Märkten“, „Zugang zu Technologien und/oder Know-How“, „Realisierung von Kostenvorteilen“, „Risikoverteilung und -senkung“ und „Erzielung von Zeitvorteilen“ vorgeschlagen.<sup>69</sup> Da eine Mehrfachnen-

---

<sup>63</sup> Vgl. THOMÉ (2006), S. 22.

<sup>64</sup> Vgl. CONTRACTOR, LORANGE (1988), S. 11.

<sup>65</sup> Vgl. z.B. BRONDER, PRITZL (1992), S. 27.

<sup>66</sup> Vgl. WRONA, SCHELL (2005), S. 336.

<sup>67</sup> Vgl. STALK, HOUT (1990), S. 131ff.

<sup>68</sup> Vgl. HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 12f.

<sup>69</sup> Außerdem gab es noch eine Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ angeboten, was jedoch von keinem ausfüllenden Unternehmen genutzt wurde.

nung von Kooperationszielen möglich war, konnten 252 Kooperationsziele gesammelt werden. Es ergeben sich durchschnittlich 2,5 Kooperationsziele pro Unternehmen, was die in Abb. 3-11 dargestellte breite Verteilung der Kooperationsziele unterstreicht.<sup>70</sup>

Vorrangige Kooperationsziele (n = 252)

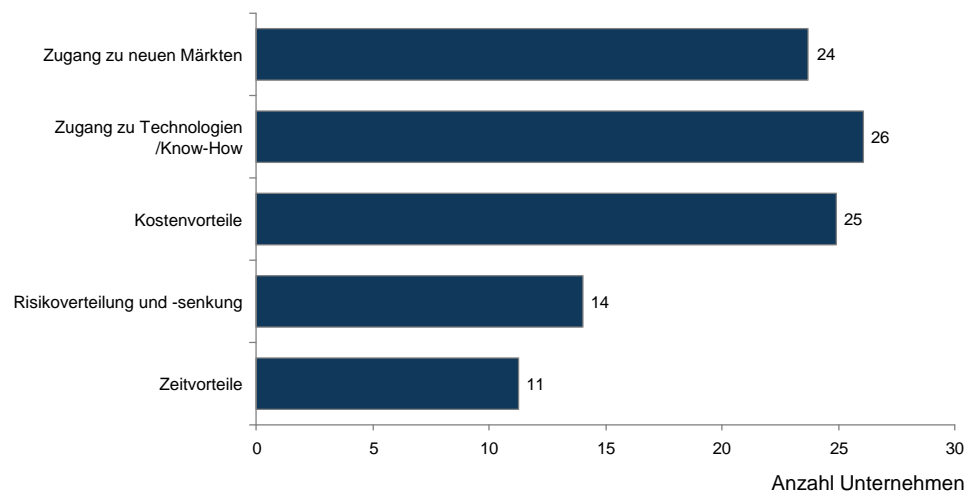


Abb. 3-11: Ziele der Kooperation

Drei Kooperationsgründe wurden dabei häufig genannt und stellen 75% der Antworten: Am häufigsten genannter Kooperationsgrund der befragten Unternehmen ist der „Zugang zu Technologien und/oder Know-How“ mit 26%. Mit 25% ist die „Realisierung von Kostenvorteilen“ weiterhin ein häufig genanntes Ziel, genau wie der „Zugang zu neuen Märkten“ mit 24%. „Risikoverteilung und -senkung“ spielen mit 14% der genannten Antworten genau wie die „Erzielung von Zeitvorteilen“ mit 11% eher eine sekundäre Rolle. Sonstige Kooperationsziele wurden von den Unternehmen nicht angegeben, obwohl eine derartige Antwortmöglichkeit vorgesehen war.

### 3.6 Institutionalisation der Kooperation

#### 3.6.1 Erwartung

Für die Institutionalisierung von Kooperationen sind unterschiedliche Abstufungen und Ausprägungen denkbar. Sie können von einer reinen form- und vertraglosen Partnerschaft über vertragliche Vereinbarungen ohne oder mit Kapitalbeteiligungen bis hin zu gemeinsamen Unterneh-

<sup>70</sup> 4 der 104 befragten Unternehmen beantworteten diese Frage nicht,

mensgründungen, den Joint Ventures reichen.<sup>71</sup> Diese unterschiedlichen Ausprägungen unterscheiden sich in Ihrer Flexibilität, den Ausstiegskosten und dem Grad der Autonomie und damit der Kontrolle, die die Partnerunternehmen auf die Kooperation ausüben können. Die Wahl der Institutionalisierung ist u.a. der Intensität der Kooperation und der Sensibilität der Kooperationsinhalte geschuldet. Aufgrund der großen möglichen Diversität von Kooperationen in der Automobilbranche kann also argumentiert werden, dass alle Institutionalisierungsformen in der Industrie vorkommen sollten. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen, diskutierten Kooperationsziele<sup>72</sup> ist aber ein gewisser Grad institutioneller Absicherung der Kooperation zu erwarten, was für ein Übergewicht vertraglicher Vereinbarungen gegenüber den formlosen Vereinbarungen spricht.

*Insgesamt kann daher erwartet werden, dass sich schwerpunktmäßig (zumindest) vertraglich vereinbarte Kooperationen beobachten lassen.*

### 3.6.2 Empirische Ergebnisse

Zur empirischen Bewertung der Institutionalisierung der befragten Kooperationen kann die Frage zur vorrangigen Kooperationsform herangezogen werden. Da Mehrfachantworten möglich waren, konnten insgesamt 132 Antworten zur Frage der vorrangigen Kooperationsform erhoben werden.

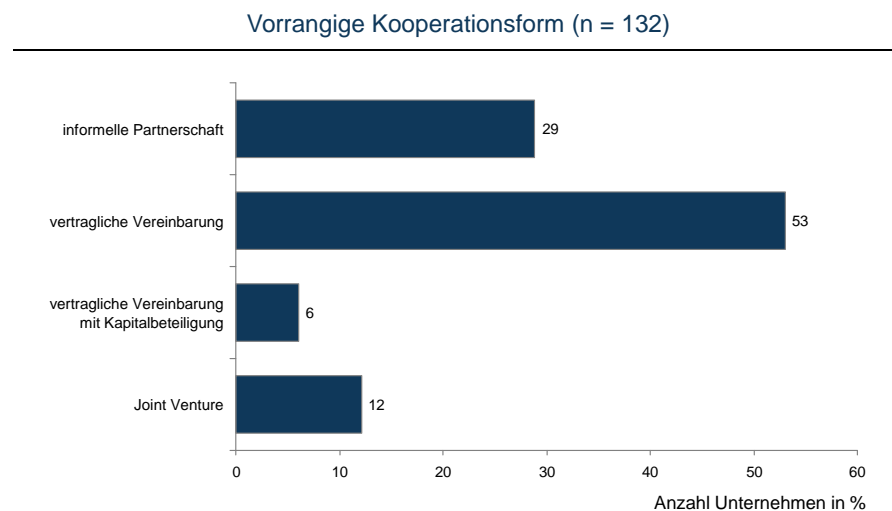


Abb. 3-12: Institutionalisierung der Kooperation

<sup>71</sup> vgl. z.B. THEURL, SCHWEINSBERG (2005), S. 25f.

<sup>72</sup> vgl. Abschnitt 3.5.1.

Es zeigt sich zunächst, dass sämtliche erfragten Kooperationsformen bei den Kooperationen vertreten sind. So wurden informelle, vertraglose Vereinbarungen, vertragliche Vereinbarungen mit und ohne Kapitalbeteiligung, sowie Joint Ventures angegeben.

29% der Unternehmen gaben an, in informellen Partnerschaften zu kooperieren, die nicht auf einer vertraglichen Vereinbarung beruhen. So berichtete einer der im Vorfeld der Studie interviewten Branchenexperten, dass in seinem Unternehmen Kooperationen mit Zulieferern nicht markenprägender Produkte lediglich auf einer Rahmenliefervereinbarung beruhen, aber keine expliziten Kooperationsverträge vorlägen. In einem solchen Fall, würde es sich um eine informelle Partnerschaft handeln und dennoch wäre der Charakter einer langfristigen Kooperationsbeziehung erfüllt. Möglich ist eine derartige Konstellation aber vor allem bei generischen Zulieferprodukten, bei denen nur eingeschränkt eine Abhängigkeit in der Kooperationsbeziehung vorherrscht. Weitere 53% kooperieren in vertraglichen Vereinbarungen. 6% nutzen Kapitalbeteiligungen zur Absicherung der Kooperation und 12% der Antwortenden sind in Joint Ventures tätig. Dass knapp ein Drittel der Antwortenden in informellen Partnerschaften tätig ist, ist trotz des Beispiels aus den Experteninterviews überraschend. Die große Kooperationserfahrung und hohe Bedeutung von Kooperationen für die Automobilindustrie würde erwarten lassen, dass ein deutlich geringerer Teil auf einer nicht vertraglich vereinbarten Basis kooperiert. Andererseits können informelle Kooperationen bei einer kurzen Laufzeit der Partnerschaft der Unternehmen ein gut geeignetes Mittel darstellen um kurz- oder mittelfristige, einzelwirtschaftlich nicht erreichbare Ziele gemeinschaftlich zu erreichen, z.B. bei einer kurzfristigen Bündelung von Ressourcen in einem klar definierten Projektabschnitt einer Vertriebsaktivität ohne besonderes erforderliches spezifisches Wissen, wie von einem der Branchenexperten im Vorfeld der Untersuchung berichtet. Unterstellt man derartige Fälle mit einer verhältnismäßig geringen Spezifität des Wissens und damit einer geringeren gegenseitigen Abhängigkeit der Partner in der Kooperationsbeziehung, würden derartige Kooperationen nur einen geringen Absicherungsbedarf erfordern und könnten den mit 29% auffällig hohen Anteil informeller Partnerschaften begründen.

Dagegen zeigt sich, dass 12% der Antwortenden ihre Kooperationen unter anderem als gemeinsam gegründete Unternehmen, als Joint Ventures institutionalisieren. Dieser Anteil, zusammen mit einem 6% hohem Anteil von Partnerschaften mit Kapitalbeteiligung zeigt, dass die Unter-

nehmen, in Kontrast zu dem hohen Anteil informeller Vereinbarungen, auch Partnerschaften mit offensichtlich deutlichem Absicherungsbedarf der Kooperationsaktivitäten eingehen.

## 3.7 Kooperationsmanagement

### 3.7.1 Erwartung

Die Aufgabe des Kooperationsmanagements ist die eigentliche Steuerung der Kooperation. Das Kooperationsmanagement ist dabei aufgrund vielfältiger Schnittstellen und Beziehungsebenen eine Aufgabe von besonderer Komplexität und Bedeutung.<sup>73</sup> Entscheidend ist dabei die Institutionalisierung des Kooperationsmanagements. Dieses kann auf einem informellen Austausch der Partner beruhen, formal durchgeführt werden oder von einem professionellen Kooperationsmanagement mit Vollzeitkräften durchgeführt werden. Durch die Beteiligung verschiedener Partner am Management einer Kooperation kann es weiterhin, bei der realistischen Annahme von Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Partnerunternehmen, zu Prinzipal-Agenten-Problemen kommen.<sup>74</sup> Derartige Informationsasymmetrien können damit ursächlich zu einer Destabilisierung beitragen und den Kooperationserfolg gefährden.<sup>75</sup> Dabei ist entscheidend inwiefern das Kooperationsmanagement dezentral auf die Partner aufgeteilt durchgeführt wird, zentral von einem der Partner durchgeführt wird, oder ob an zentraler Stelle ein von beiden Partnern gemeinsam geführtes Kooperationsmanagement genutzt wird. In der Automobilbranche sollte sich aufgrund der beobachteten Kooperationserfahrung ein entsprechend professionalisiertes Kooperationsmanagement zeigen. Die Professionalisierung sollte sich dabei hinsichtlich eines formalisierten Managements und einer zentralen Verankerung zeigen.

*Insgesamt kann daher erwartet werden, dass ein professionelles, formales Kooperationsmanagement vorherrscht.*

---

<sup>73</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 17f. sowie insbesondere die bei REIß (2001) diskutierten Herausforderungen des Kooperationsmanagements, S. 130ff.

<sup>74</sup> Vgl. beispielhaft IRISTAY (2006), S. 82ff.

<sup>75</sup> Vgl. LANGE (2011), S. 12f.

### 3.7.2 Empirische Ergebnisse

Betrachtet sei zunächst die Institutionalisierung und Professionalisierung des Kooperationsmanagements.<sup>76</sup> Hierzu konnten Informationen genutzt werden, bei denen die ausfüllende Person des Fragebogens über die, ihm oder ihr am besten vertraute Kooperation befragt wurde. Wie in Abb. 3-13 zu sehen, nutzen über die Hälfte, 57%, der untersuchten Kooperationen formale Treffen der Partner zum Kooperationsmanagement. Ein Vollzeitkooperationsmanagement wird in 7% der Fälle zur Lenkung und Steuerung der Kooperation genutzt. Weitere 2% (2 Antworten) gaben keine Institutionalisierung an und nutzen offensichtlich ein anderes Verfahren zum Management der Kooperation. Beide Fragebögen weisen jedoch Vollzeitkräfte im Kooperationsmanagement aus, so dass insgesamt 8 Fälle vorliegen, in denen das Kooperationsmanagement mit Vollzeitkräften stattfindet. Diese sind wie folgt verteilt: In vier Fällen gab es eine Vollzeitkraft, in drei Fällen zwei Vollzeitkräfte und eine Kooperation gab an, 12 Vollzeitkräfte im Kooperationsmanagement zu beschäftigen. Es kann also konstatiert werden, dass knapp zwei Drittel der Kooperationen ein professionalisiertes Kooperationsmanagement nutzen, im Sinne von formalen Treffen oder einem Vollzeitkooperationsmanagement. Etwa ein Drittel der Unternehmen nutzt hingegen lediglich einen informellen Austausch der Partner.

Institutionalisierung des Kooperationsmanagements (n = 104)

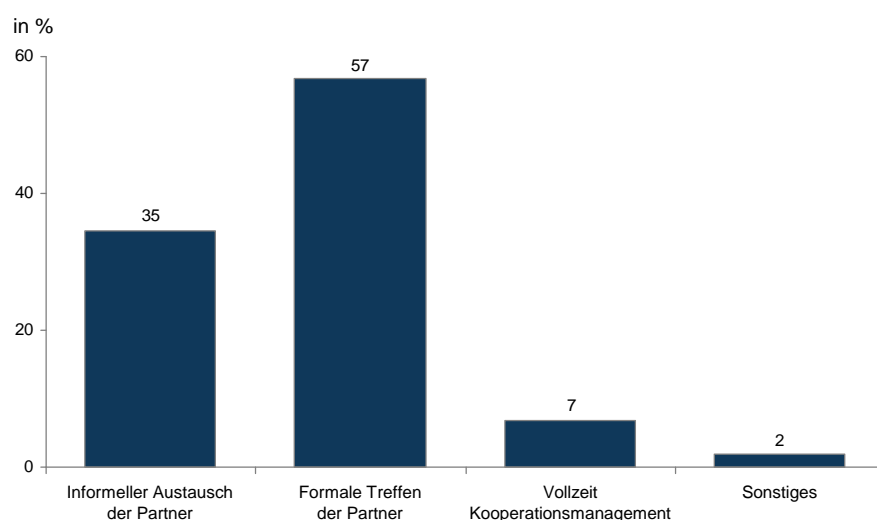


Abb. 3-13: Institutionalisierung des Kooperationsmanagements

<sup>76</sup> Bei sämtlichen Fragen zum Kooperationsmanagement war keine Mehrfachnennung von Antworten vorgesehen.



In Abb. 3-14 sind die Verankerung des Kooperationsmanagements und die Kontakthäufigkeit der beteiligten Unternehmen zu erkennen. Bei Betrachtung der Verankerung des Kooperationsmanagements auf der linken Seite der Abbildung zeigt sich, dass das Kooperationsmanagement schwerpunktmäßig entweder dezentral, aufgeteilt auf die Kooperationspartner durchgeführt wird (40%) oder zentral angesiedelt ist und gemeinsam von beiden Partner durchgeführt wird (43%).<sup>77</sup> In 18% der Fälle wird das Kooperationsmanagement zentral angesiedelt und von einem der beteiligten Kooperationspartner alleine durchgeführt. Es zeigt sich also, dass in über 80% der betrachteten Kooperationen alle Kooperationspartner am Management beteiligt sind und nur in einem Fünftel der Fälle ein Partner das Management dominiert.

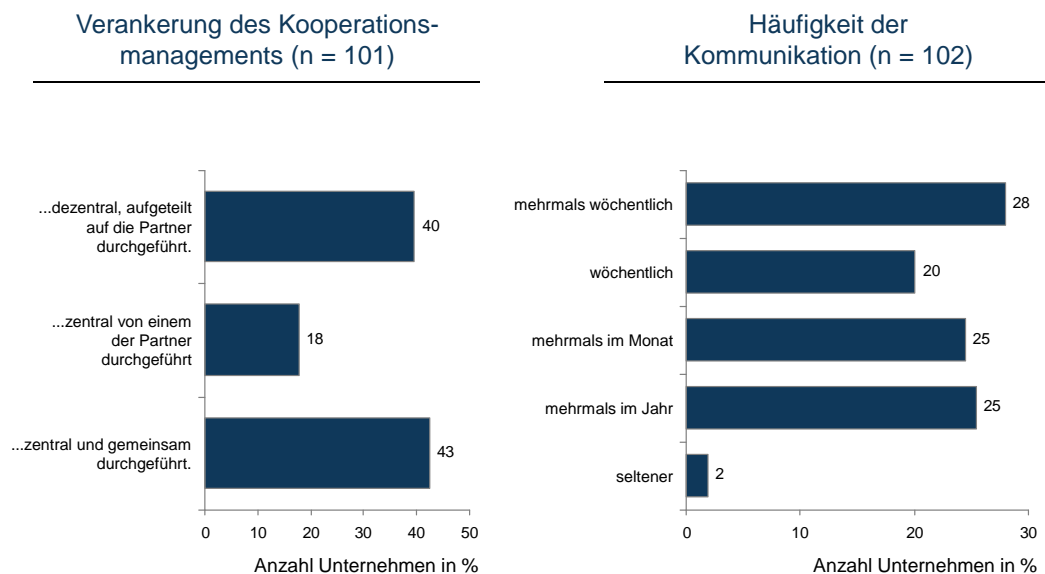


Abb. 3-14: Kommunikationshäufigkeit der Partner

Betrachtet man die Kontakt- und Kommunikationshäufigkeit innerhalb der Kooperation, so stellt sich nahezu eine Gleichverteilung der im Fragebogen angegebenen Häufigkeiten ein: 28% der Kooperationen kommunizieren mehrmals wöchentlich, 20% wöchentlich. Mehrmals im Monat wurde in 25% der betrachteten Kooperationen kommuniziert und 25% kommunizierten mehrmals im Jahr. Seltener wurde nur in 2% der Kooperationen der Kontakt zu den Kooperationspartnern gepflegt. Die Kommunikation findet also in ca. 50% der Fälle wöchentlich oder häufiger statt, in 73% der Kooperationen einmal im Monat oder häufiger.

<sup>77</sup> Es treten in diesem Fall Rundungsdifferenzen zu 100% auf.

### 3.8 Erfolgseinschätzung

Zuletzt soll die subjektive Einschätzung des Kooperationserfolgs durch die ausfüllenden Personen diskutiert werden. Der Erfolg der Kooperation wurde mit Hilfe von drei Indikatorfragen eingeschätzt, die auf einer Rating Skala von 1 (überhaupt nicht zutreffend) bis 5 (voll und ganz zutreffend) zu beantworten waren.

Auf die erste Indikatorfrage, ob die Kooperationsziele erreicht werden, stimmen grundsätzlich 73% der befragten Unternehmen zu.<sup>78</sup> Nur 11% verhalten sich neutral und 16% stimmen tendenziell nicht zu. Auch die Indikatorfrage „Wir haben den Eindruck, dass die Kooperation immer leistungsfähig ist“ widerfährt eine große Zustimmung von 65% der Befragten. 22% der Studienteilnehmer verhalten sich neutral gegenüber der Aussage und nur 13% stimmen tendenziell nicht zu.

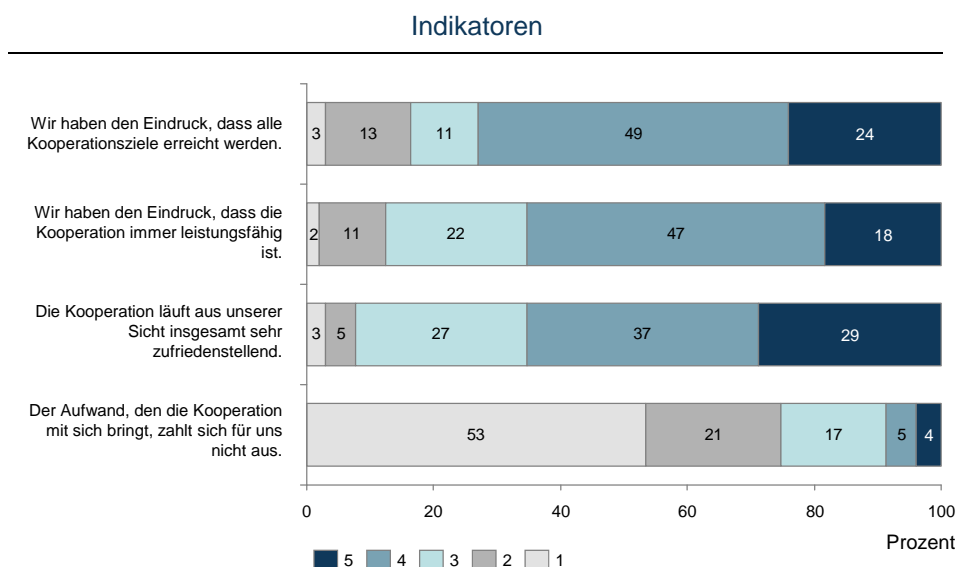


Abb. 3-15: Erfolgseinschätzung der Kooperation

Die Kooperationen scheinen also, nach eigener Einschätzung, durchaus erfolgreich zu verlaufen. Dies deckt sich auch mit der dritten Indikatorfrage, „Die Kooperation läuft aus unserer Sicht insgesamt sehr zufriedenstellend“, der zwei Drittel der Studienteilnehmer ihre Zustimmung geben. Neutral geben sich hier 27% der Befragten, 8% stimmen tendenziell nicht zu. Das invers erfragte Item „Der Aufwand, den die Kooperation mit sich bringt, zahlt sich für uns nicht aus“ zeigt dies ebenfalls deutlich: 53% der Studienteilnehmer stimmen dem deutlich nicht zu, weitere 21%

<sup>78</sup> Die Stufen vier und fünf der Beantwortung können als Zustimmung gewertet werden, die Stufe drei als neutrale Position gegenüber der Aussage und die Stufen 1 und 2 können als Nichtzustimmung zur Aussage gedeutet werden.

stimmen auf zweiter Zustimmungsstufe nicht zu. Weitere 17% der Befragten verhalten sich neutral und nur 9% stimmen der Aussage bedingt oder völlig zu. Insgesamt werden die untersuchten Kooperationen aus der subjektiven Unternehmenssicht also als erfolgreich eingeschätzt.

### 3.9 Ausfüllende Person

Um die Validität der abgefragten Informationen in den Fragebögen besser einschätzen und einordnen zu können, wurden am Ende des Fragebogens Informationen zur ausfüllenden Person abgefragt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Bei ca. 50% der ausfüllenden Personen handelte es sich um den Geschäftsführer oder Vorstand des ausfüllenden Unternehmens. 13% der Fragebögen wurden von der Assistenz der Geschäftsführung oder des Vorstands ausgefüllt. Weitere 22% wurden aus der Strategieabteilung oder der Unternehmensentwicklung ausgefüllt. Insgesamt 5 Fragebögen (5%) wurden durch die Einkaufsleitungen von Unternehmen der Automobilbranche ausgefüllt. 13%, was 14 ausfüllenden Personen entspricht, gaben als Funktion „Sonstiges“ an, darunter 8 Funktionsbezeichnungen als „Kooperationsmanager“ oder „Projektmanager“ sowie je einmal „Entwicklungsleitung“, „Technikleitung“, „Logistikleitung“ und „Vertriebsleitung“.

Funktion der ausfüllenden Person im Unternehmen (n = 104)

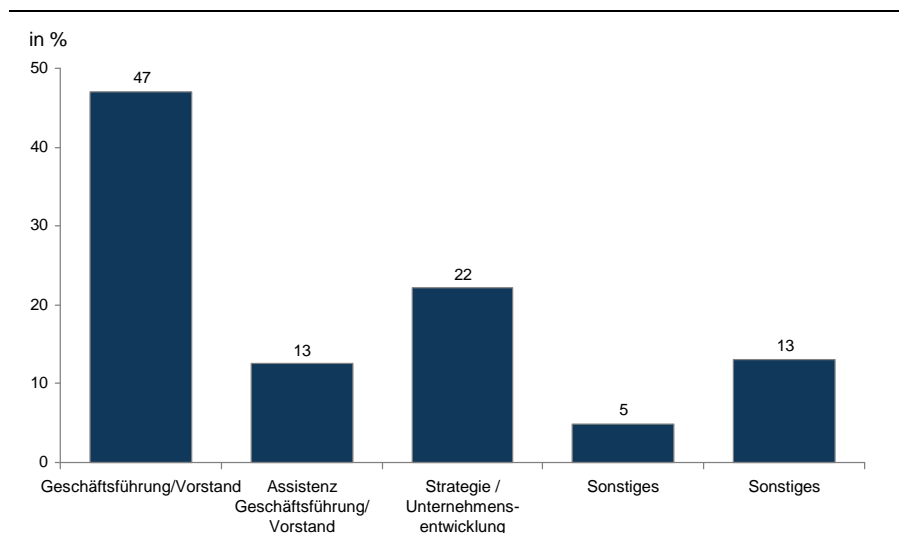


Abb. 3-16: Funktion der ausfüllenden Person im Unternehmen

Der Kenntnisstand der ausfüllenden Personen hinsichtlich der betrachteten Kooperation kann als außerordentlich gut eingeschätzt werden: Hier gaben 97% der ausfüllenden Personen an, einen Kenntnisstand von entweder „gut“ (42%) oder „sehr gut“ (55%) hinsichtlich der Kooperation

zu haben. 3% ordneten ihren Kenntnisstand als „mittel“ ein, keine ausfüllende Person schätzte ihren Kenntnisstand als „gering“ ein. Hinsichtlich der persönlichen Involvierung in die Kooperationsaktivitäten und das Kooperationsmanagement gaben 78% der ausfüllenden Personen an, stark involviert gewesen zu sein. 18% waren zu einem mittleren Grad involviert und 4% wenig involviert. Vor dem Hintergrund, dass es sich bei ca. 50% der ausfüllenden Personen um Geschäftsführer und Vorstände handelt, können diese Ergebnisse als äußerst plausibel bezeichnet werden.

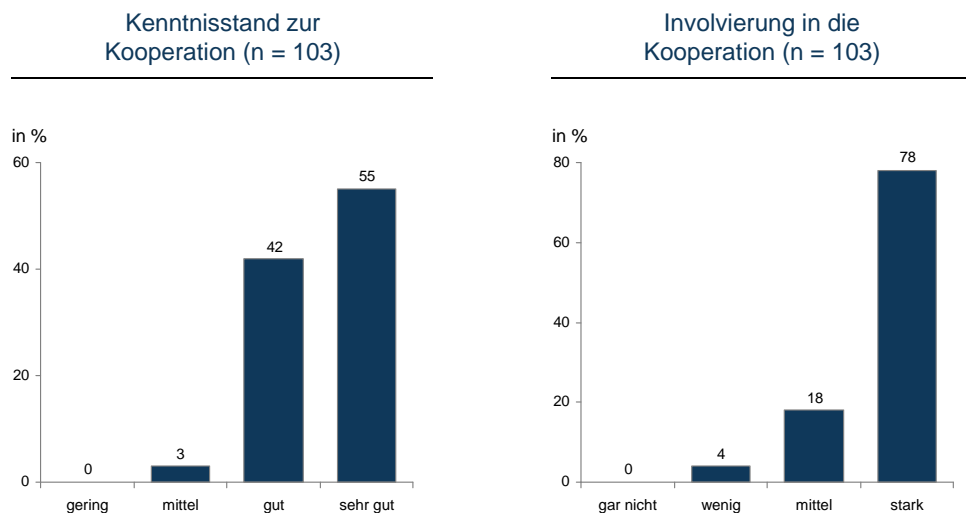


Abb. 3-17: Kenntnisstand und Involvierung der ausfüllenden Person

#### 4 Zusammenfassung und Ausblick

Kooperationen sind ein wichtiger Bestandteil der Automobilindustrie. Vor dem Hintergrund sich stetig verändernder Rahmenbedingungen in der Automobilbranche wird die verstärkte Kooperation der Unternehmen häufig als eine zentrale Antwort zur Generierung von künftigen Wettbewerbsvorteilen sowie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen.

Die vorliegenden interessanten und umfangreichen Ergebnisse einer Befragung von 104 Unternehmen der deutschen Automobilindustrie unterstreichen diese Einschätzung.

- Die Bedeutung von Kooperationen wird von den meisten Befragten als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Die Unternehmen haben daneben eine hohe Kooperationserfahrung vorzuweisen.

- Es sind Kooperationen zwischen allen Unternehmenstypen zu beobachten, mit einem Schwerpunkt auf horizontalen und vertikal rückwärts gerichteten Kooperationen.
- In allen Wertschöpfungsbereichen sind Kooperationen vorzufinden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf horizontalen und vertikal rückwärtsgerichteten Kooperationen auf upstream Wertschöpfungsstufen und horizontalen und vertikal vorwärts gerichteten Kooperationen im downstream Bereich der Wertschöpfungskette.
- Als häufigste Kooperationsziele werden der Zugang zu neuen Märkten, der Zugang zu Technologien/Know-How und die Realisierung von Kostenvorteilen genannt.
- Die Institutionalisierung der Kooperation erfolgt zum größten Teil in vertraglichen Partnerschaften ohne Kapitalbeteiligung. Auffällig ist, dass fast ein Drittel der Partnerschaften informell eingegangen werden.
- Das Kooperationsmanagement findet bei mehr als die Hälfte der Kooperationen durch formale Treffen der Partner aber ohne Vollzeit Kooperationsmanagement statt. Mehr als achtzig Prozent der ausfüllenden Unternehmen führen das Kooperationsmanagement gemeinsam mit ihrem Partner durch.
- Insgesamt wird der Erfolg der untersuchten Kooperationen aus der subjektiven Unternehmenssicht als hoch eingeschätzt.

Die vorliegenden Erkenntnisse bilden weiterhin den Grundstein für eine weiterführende und tiefere Analyse der Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie. Insbesondere wird dabei der Fokus auf die Stabilität und die Stabilisierung von Unternehmenskooperationen gelegt. Dazu werden geeignete Stabilisierungsfaktoren auf theoretischer und empirischer Basis abgeleitet und anhand der Befragungsergebnisse auf die Bedeutung und Wirkung zur Erreichung einer stabilen Kooperation überprüft. Auf Basis der Untersuchung der Einflussfaktoren lassen sich dann Handlungsempfehlungen für die Planung, Ausgestaltung und das operative Management von Kooperationen in der Automobilindustrie erzielen.

## Literaturverzeichnis

- ANSOFF, H. I. (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, New York.
- 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.
- DAFNE (2011): BvD - Dafne. URL: <http://www.bvdep.com/de/DAFNE.html>. [03.02.2011]
- 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.
- DIEKMANN, A. (2008): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 19. Auflage, Hamburg.
- DIEZ, W. (2006): Automobil-Marketing - Navigationssystem für neue Absatzstrategien, 5. Auflage, Landsberg am Lech.
- DIEZ, W. / MEFFERT, H. / BRACHAT, H. (1994): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn.
- DYER, J. (2000): Collaborative Advantage - Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford.
- EISELE, U. (2005): Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und -zuliefererindustrie - Eine empirische Analyse, München.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011a): SME Definition - Small and medium sized enterprises (SME) - Enterprise and Industry. URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm). [01.02.2011].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011b): Mitteilung der Kommission: Leitlinien zur Anwendbarkeit von Artikel 101 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf Vereinbarungen über horizontale Zusammenarbeit. URL: [http://ec.europa.eu/competition/consultations/2010\\_horizontals/guidelines\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/competition/consultations/2010_horizontals/guidelines_de.pdf). [10.02.2011].
- EVANSCHITZKY, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken - Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden.
- FONTANARI, M. (1995): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, 1. Auflage, Berlin.
- FREILING, J. (1995): Die Abhängigkeit der Zulieferer - Ein strategisches Problem, Wiesbaden.
- FIETEN, R. (1990): Erfolgsstrategien für Zulieferer - Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft - Automobil- und Kommunikationsindustrie, Wiesbaden.
- GÜNTHER, H.-O. / TEMPELMEIER, H. (2005): Produktion und Logistik, 6. Auflage, Berlin.

- HANDELSBLATT (2010): Elektroauto: Daimler und Evonik forcieren Batterie-Allianz, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/elektroauto-daimler-und-evonik-forcieren-batterie-allianz;2633856>. [11.08.2010]
- HANDELSBLATT (2011): VW greift mit neuer Marke in China an, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/billiger-kleinwagen-geplant-vw-greift-mit-neuer-marke-in-china-an;2734508>. [19.01.2011].
- HEFTRICH, F. (2000): Moderne F&E-Zusammenarbeiten in der Automobilindustrie - Organisationen und Instrumente. Siegen.
- HEIGL, K. M. / RENNHAK, C. (2009): Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer, in RENNHAK, C. (Hrsg.): Die Automobilindustrie von morgen. Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können. Stuttgart.
- HUNT, S. D. / SPARKMAN, R. D. JR. / WILCOX, J. B. (1982): The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings, in: Journal of Marketing Research, 19, Nr. 2, S. 269 - 273.
- HÜTTENRAUCH, M. / BAUM, M. (2008): Effiziente Vielfalt - Die dritte Revolution in der Automobilindustrie. Berlin.
- HÜTTNER, M. / SCHWARTING, U. (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Auflage, München.
- IRISTAY, C. K. (2006): Das Management von Unternehmenskooperationen - eine institutionenökonomische Analyse, Aachen.
- KILLICH, S. (2004): Kooperationspotenziale in bestehenden Netzwerken kleiner und mittelständischer Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, Aachen.
- KOLLOGE, K. (2009): Kooperation als Schlüssel zur Internationalisierung? Eine empirische Analyse für den deutschen Maschinenbau, in: BEUTHIEN, V.: Aktuelle Forschungsansätze zum Genossenschafts- und Kooperationsmanagement, Marburg.
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- KRUSE, K.-O. (1998): Anreizsysteme in Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen. Hamburg.
- KRYSTEK, U. / ZUR, E. (2002): Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen?, in: KRYSTEK, U. / ZUR, E. (Hrsg.), Handbuch Internationalisierung, Berlin, S. 203-221.
- LANGE, K. (2010): Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 94.

- LANGE, K. (2011): Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 102.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KIRCHGEORG, M. (2008): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden.
- MEYER, T. (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz, Frankfurt am Main.
- MIKHALITSYNA, J. (2008): Struktureller Wandel in der Automobilindustrie - Am Beispiel der Russischen Föderation. Hamburg.
- 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.
- RAAB-STEINER, E. / BENESCH, M. (2010): Der Fragebogen - von der Forschungs-idee zur SPSS / PASW Auswertung, 2. Auflage, Wien.
- REICHHUBER, A. W. (2010): Strategie und Struktur in der Automobilindustrie - Strategische und organisatorische Programme zur Handhabung automobilwirtschaftlicher Herausforderungen, Wiesbaden.
- REIß, M. (2001): Netzwerk-Kompetenz, in: CORSTEN, H. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke - Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, 1. Auflage, München und Wien, S. 121 - 187.
- RICHTER, K. / JAHNS, C. / HARTIG, P. (2006): Neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie - Entwicklung in der Automobilbranche und Einflussgrößen bei der Zusammenarbeit der Lieferanten. ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jhrg. 101, Nr. 3.
- ROTERING, C. (1990): Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen: eine empirische Analyse, Stuttgart.
- RÜDIGER, M. (1998): Theoretische Grundmodelle zur Erklärung von FuE-Kooperationen, in: ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68, Nr. 1, S. 25-48.
- SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen - eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.
- SCHOLTA, C. (2005): Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation am Beispiel der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Sachsen, Chemnitz.
- SCHULER, R. S. (2001): Human resource issues and activities in international Joint Ventures, in: International Journal of Human Resource Management, 12, Nr. 1, S. 1-52.
- SPOCK, S. (2006): Konditionen in Hersteller-Händler-Beziehungen - Instrumente zur Koordination des Absatzkanals. Köln.
- STALK, G. / HOUT, T. M. (1990): Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt am Main.



- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Statistisches Bundesamt Deutschland - Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/Content75/KlassifikationWZ08,templateId=renderPrint.psml>. [11.01.2011].
- STEINHORST, U. (2005): Entwicklung eines Instrumentariums zur Gestaltung von Systempartnerschaften im Produktentstehungsprozess, Wiesbaden.
- STÜLLENBERG, F. (2005): Konzeption eines modularen Kooperationscontrolling, Herne, Berlin.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 48.
- THEURL, T. (2010): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D., AHLERT, M. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Kooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 313-344.
- THEURL, T. / SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie - Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, 1. Auflage, Tübingen.
- THOMÉ, U. (2002): Kooperations-Engineering, Köln.
- VDA (2011): VDA-Produktkatalog. URL: <http://www.vda-herstellernachweis.de/Anzeige/de/index.html>. [06.02.2011]
- VIAVISION (2010): Wer kooperiert mit wem? Die wichtigsten Kooperationen der Autobranche, Nr. 09/2010, Wolfsburg.
- VOLERY, T. (1996): Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmenskooperation, in: IGA, Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Nr. 44.
- WRONA, T. / SCHELL, H. (2005): Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation, in: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 323-347.

**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. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994</p>
<p>Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984</p>	<p>Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996</p>
<p>Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984</p>	<p>Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998</p>
<p>Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985</p>	<p>Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998</p>
<p>Nr. 5 <i>Heinz Grosseckler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 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. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985</p>	<p>Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000</p>
<p>Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslöserischer Perspektive Februar 1986</p>	<p>Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000</p>
<p>Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986</p>	<p>Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000</p>
<p>Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987</p>	<p>Nr. 20 <i>Astrid Höckels</i> Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation November 2000</p>
<p>Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse August 1987</p>	<p>Nr. 21 <i>José Miguel Simian</i> Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland? Mai 2001</p>
<p>Nr. 11 <i>Richard Böger / Helmut Pehle</i> Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften Juni 1988</p>	

- 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 Schmollmüller / Nina Tantzen*  
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 Stadtbau - 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 Realoptionsansatz  
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  
April 2008
- 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
- 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
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009
- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009

- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und  
Implementationen  
August 2009
- Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen  
Versicherungswirtschaft - eine empirische Ana-  
lyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser  
- Eine Studie anhand der Daten zur externen  
vergleichenden Qualitätssicherung -  
September 2009
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen -  
Ergebnisse der theoretischen und empirischen  
Analyse.  
September 2009
- Nr. 88  
*Annegret Saxe*  
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungs ko-  
operationsmanagement.  
September 2009
- Nr. 89  
*Christian Albers*  
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versiche-  
rern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2009
- Nr. 90  
*Martin Büdenbender*  
Atomausstieg in Deutschland -  
Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen  
Kontext?  
Oktober 2009
- Nr. 91  
*Martin Büdenbender*  
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland  
und Europa im Rahmen des dritten EU-  
Legislativpakets - Eine Problemdarstellung  
Februar 2010
- Nr.92  
*Johannes Spandau*  
Fusionen im genossenschaftlichen  
FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?  
März 2010
- Nr. 93  
*Christoph Heller / Axel Roßdeutscher*  
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern  
- Der Analytic Network Process (ANP) als Ent-  
scheidungsunterstützung zur Wahl einer Koope-  
rationsalternative  
Juni 2010
- Nr. 94  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der Automobilindustrie -  
Analyse und Systematisierung  
Juli 2010
- Nr. 95  
*Konstantin Kolloge*  
Internationale Vertriebskooperationen im Ma-  
schinenbau - ein Leitfaden für die Unter-  
nehmenspraxis  
Juli 2010
- Nr. 96  
*Michael Tschöpel*  
Die MemberValue-Strategie von Genossen-  
schaftsbanken - Eine theoretische Begründung  
und Darstellung von Potentialen  
August 2010
- Nr. 97  
*Caroline Schmitter*  
Immobilienangebote im Internet -  
Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung  
August 2010
- Nr. 98  
*Johannes Spandau*  
Entwicklung und Perspektiven der bankbetriebli-  
chen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk  
September 2010
- Nr. 99  
*Michael Tschöpel*  
Operationalisierungsversuche des Förderauf-  
trags - Ergebnisse und Implikationen einer  
Literaturstudie  
Oktober 2010
- Nr. 100  
*Lars Völker*  
Risk Governance für Genossenschaftsbanken  
Dezember 2010
- Nr. 101  
*Johannes Spandau*  
Outsourcing-Modelle in der  
genossenschaftlichen FinanzGruppe -  
Eine explorative Erhebung  
Januar 2011
- Nr. 102  
*Kersten Lange*  
Faktoren der Stabilisierung für  
Unternehmenskooperationen  
Januar 2011
- Nr. 103  
*Theresia Theurl / Carsten Sander*  
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen -  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Januar 2011
- Nr. 104  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der deutschen Automobilin-  
dustrie - Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Februar 2011

---

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)

---