

Kolloge, Konstantin

Working Paper

Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 95

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Kolloge, Konstantin (2010) : Internationale Vertriebskooperationen im
Maschinenbau: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Arbeitspapiere des Instituts für
Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 95, Westfälische
Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55734>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau -
ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis**

von Konstantin Kolloge
Nr. 95 ■ Juli 2010

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

Deutsche Maschinenbauunternehmen haben in den vergangenen Jahren viele Erfahrungen mit Partnerschaften mit anderen Unternehmen aufgebaut. Wie in anderen Branchen auch hat sich herausgestellt, dass nicht alle Kooperationen den erwarteten Erfolg sicherstellen konnten. Vor diesem Hintergrund sollte eine umfassende empirische Untersuchung nicht nur die generelle Bedeutung von Kooperationen für Maschinenbauunternehmen erheben und die Kooperationsaktivitäten systematisieren, sondern vor allem auch jene Faktoren isolieren, auf die der Erfolg von Kooperationen zurückzuführen ist. Dabei hat sich herausgestellt, dass von vielen Unternehmen des deutschen Maschinenbaus internationale Vertriebskooperationen eingegangen werden. Die aussagekräftigen und interessanten Ergebnisse werden mit allen Details in Kürze publiziert.

In diesem IfG-Arbeitspapier stellt Konstantin Kolloge die wesentlichen Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen vor und entwickelt daraus anwendungsorientierte Leitfäden, die der Vorbereitung und Umsetzung solcher Kooperationen zu Grunde gelegt werden können. Da sich herausgestellt hat, dass sich die identifizierten erfolgsbestimmenden Faktoren für kleine und mittlere Unternehmen von jenen für große Unternehmen unterscheiden, wurde für jede der beiden Unternehmensgruppen ein eigener Leitfaden entwickelt. Insgesamt sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Wahl der Vertriebspartner, bei der Formulierung der Regeln der Zusammenarbeit sowie in der konkreten Zusammenarbeit verborgen, bei der es auch um „weiche Faktoren“ und ihrem Zusammenwirken mit formellen commitments geht.

Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen im Maschinenbau	2
2.1 Vorgehensweise und Datengrundlage	2
2.2. Empirische Ergebnisse	6
3 Handlungsempfehlungen für das Management internationaler Vertriebskooperationen im Maschinenbau	11
3.1 Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Maschinenhersteller	11
3.2 Handlungsempfehlungen für große Maschinenhersteller	20
4 Zusammenfassung und Ausblick	25
Anhang	26
Literaturverzeichnis	30

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Relative Häufigkeit von Vertriebskooperationen nach Kooperationsrichtung.....	6
Abb. 2: Vertriebsformen des Maschinenexports	7
Abb. 3: Potenzielle Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen	8
Abb. 4: Exemplarische Profile zweier Handelsunternehmen	13
Abb. 5: Leitfaden für das Kooperationsmanagement von Vertriebspartnerschaften kleiner und mittlerer Maschinenbauunternehmen	19
Abb. 6: Leitfaden für das Kooperationsmanagement von Vertriebspartnerschaften großer Maschinenbauunternehmen	24

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zusammensetzung der Stichprobe zur Erfolgsfaktorenanalyse	5
Tab. 2: Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebspartnerschaften.....	9
Tab. 3: Exemplarische Checkliste des Partnerprofils.....	12
Tab. 4: Spielregeln internationaler Vertriebskooperationen.....	21

1 Einleitung¹

Die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus zeichnen sich dadurch aus, dass sie über einen langen Zeitraum mit ihren internationalen Aktivitäten sehr erfolgreich waren. Auch sie stehen derzeit jedoch durch die verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor weitreichenden Herausforderungen. Es ist nicht überraschend, dass in diesem Umfeld die Kooperation mit Geschäftspartnern im Rahmen der Internationalisierungsstrategie auf besonders großes Interesse stößt.

So kooperieren zahlreiche Maschinenbauunternehmen bei unterschiedlichsten grenzüberschreitenden Aktivitäten, wobei der Vertrieb den wichtigsten Kooperationsbereich darstellt. Gleichzeitig führen viele der Kooperationen mit internationalen Vertriebspartnern jedoch nicht zum gewünschten Erfolg. Als eine wesentliche Ursache für dieses Ergebnis hat sich herausgestellt, dass Vertriebspartnerschaften häufig nicht strukturiert vorbereitet und gesteuert werden. So betonen zahlreiche Branchenexperten, dass die Herstellungsprozesse im deutschen Maschinenbau zwar auf breiter Basis innovativ, modern und nachhaltig seien - gerade für die Wachstumsmärkte wie die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) mangle es jedoch aktuell an durchsetzungsfähigen Kooperations- und Internationalisierungsstrategien.²

Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden Arbeitspapier praxisorientierte Handlungsempfehlungen für das Management internationaler Vertriebskooperationen entwickelt. Die Ergebnisse basieren auf den Ergebnissen einer umfassenden empirischen Untersuchung der Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen im Maschinenbau, in deren Rahmen 138 deutsche Maschinenbauunternehmen befragt wurden. Kapitel 2 des vorliegenden Arbeitspapiers stellt daher zunächst die Vorgehensweise sowie die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Studie kurz dar. Kapitel 3 beinhaltet schließlich die Darstellung der Handlungsempfehlungen für das Management internationaler Vertriebspartnerschaften. Es werden zwei differenzierte Leitfäden vorgestellt, die sich zum einen

¹ Die empirische Erhebung konnte nur durch die Unterstützung zahlreicher Unternehmen durchgeführt werden, die bereit waren, sich an der umfangreichen Befragung zu beteiligen. Ihnen sei ebenso gedankt wie Herrn Peter Thomin (VDMA e.V.) und Herrn Wilfried Holtmann (profi - Fachzeitschrift für Agrartechnik), die das Forschungsprojekt in seinen unterschiedlichen Phasen konstruktiv und tatkräftig unterstützt haben.

² Vgl. DILK et al. (2008), S. 73 sowie STRAUBHAAR zitiert in BROST et al. (2009), S. 24.

an mittelständische (Abschnitt 3.1) und zum anderen an große Maschinenbauunternehmen (Abschnitt 3.2) richten.

2 Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebskooperationen im Maschinenbau

2.1 Vorgehensweise und Datengrundlage

Vorgehensweise

Die empirische Untersuchung internationaler Vertriebskooperationen³ im Maschinenbau und ihrer Erfolgsfaktoren basiert auf einer Primärdatenerhebung, die im Zeitraum von November 2008 bis Februar 2009 durchgeführt wurde.⁴ Dieser Erhebung wurde ein vierstufiges Verfahren zu Grunde gelegt.

Im ersten Schritt galt es zunächst sicherzustellen, sämtliche relevanten Facetten der internationalen Kooperationsstrategien deutscher Maschinenbauunternehmen und ihrer Erfolgsfaktoren zu erfassen und in die Erhebung einzubeziehen. Zu diesem Zweck wurden neben zahlreichen Gesprächen mit Vertretern von Branchenverbänden fünf *detaillierte, leitfadengestützte Experten-Interviews* mit Führungskräften deutscher Herstellerunternehmen durchgeführt. Die Darstellung ausgewählter Ergebnisse der Interviews erfolgt im Weiteren durch das Zitieren illustrierender, exemplarischer Einzelaussagen der Befragten. Die Aussagen der fünf Entscheidungsträger werden dabei mit den Buchstaben [A], [B], [C], [D] und [E] gekennzeichnet.

Auf Basis der Vorüberlegungen sowie unter Berücksichtigung der im Zuge der Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurde im zweiten Schritt ein vierseitiger *standardisierter Fragebogen* als Erhebungsinstrument entwickelt.⁵ Der Fragebogen gliedert sich in drei Fragenkomplexe. Der erste Teil umfasst zunächst allgemeine Fragen zu den Partnern, Zielländern und Wertschöpfungsbereichen der internationalen Kooperationsaktivitäten des betreffenden Unternehmens. Im zweiten Teil des Fragebogens wurde der Befragte gebeten, für die Beantwortung der weiteren

³ Unter internationalen Vertriebskooperationen werden hier alle Formen der grenzüberschreitenden, zielgerichteten und intensiven Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen im Bereich des Vertriebs verstanden, vgl. KOLLOGE (2010), S. 8 und THEURL (2001), S. 73.

⁴ Vgl. für eine umfassende Darstellung aller Ergebnisse der Untersuchung KOLLOGE (2010).

⁵ Der Fragebogen findet sich im Anhang des vorliegenden Arbeitspapiers.

Fragen diejenige internationale Vertriebskooperation auszuwählen, mit der er am besten vertraut ist. In Bezug auf diese Kooperation werden zunächst zentrale Rahmendaten abgefragt und es wird um eine Einschätzung hinsichtlich der Ausprägung der Kontext- und Erfolgsfaktoren sowie der Messgrößen des Kooperationserfolgs gebeten. Der Teil des Fragebogens erfragt allgemeine Daten zum Unternehmen und zur Person des Antwortenden.

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

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

- *Vorankündigung:* Im Vorfeld der Erhebung wurden Ansprechpartner zum Teil telefonisch kontaktiert, um die Durchführung der Befragung anzukündigen.
- *Verbands- und Presseunterstützung:* Der VERBAND DES DEUTSCHEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAUS (VDMA) begleitete die Erhebung, indem die Mitgliedsunternehmen sowohl auf Verbandsveranstaltungen als auch im Verbandsmagazin „VDMA-Nachrichten“ auf die Studie hingewiesen und zur Teilnahme aufgefordert wurden.⁶ Ebenso wurde die Befragung durch die Redaktion der Fachzeitschrift „profi“ unterstützt, die in einem Begleit-

⁶ Vgl. VDMA (2008), S. 55.

brief an ausgewählte Landmaschinenhersteller um eine Teilnahme bat.

- *Personalisierung und Information:* Dem Fragebogen lag ein personalisiertes und von der Institutsdirektorin, Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, unterzeichnetes Anschreiben mit einer Erläuterung des Untersuchungszweckes bei.
- *Anreiz zur Teilnahme:* Als Anreiz zur Teilnahme an der Befragung wurde die Zusendung des Forschungsberichtes angeboten.
- *Zusicherung der Anonymität:* Den Teilnehmern wurde die streng vertrauliche Behandlung der Informationen zugesichert.
- *Erinnerung:* Drei Wochen nach Versand des Fragebogens wurden die Teilnehmer telefonisch und per Mail an die Teilnahme erinnert.

Datengrundlage

Insgesamt haben 138 deutsche Maschinenbauunternehmen den Fragebogen vollständig ausgefüllt und zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von 23,0 Prozent entspricht. Angesichts der allgemeinen Zurückhaltung von Industrieunternehmen bei der Beteiligung an Befragungen ist diese Rücklaufquote als hoch einzuschätzen. Da der zweite Teil des Fragebogens für Maschinenbauunternehmen ohne internationale Vertriebskooperationen keine Relevanz besitzt, ergeben sich für die einzelnen Fragenkomplexe unterschiedliche Stichprobengrößen. So wurden der erste und der dritte Teil des Fragebogens von allen 138 Teilnehmern beantwortet, wohingegen 108 Befragte auch den zweiten Teil des Bogens ausfüllten.⁷

Als Datengrundlage der Erfolgsfaktorenanalyse dienten die Antworten zum zweiten Teil des Fragebogens.⁸ 108 der insgesamt 138 Befragten gaben vollständige Angaben zu jener internationalen Vertriebskooperation, mit der sie sich am meisten vertraut sahen. Dabei beschrieben die Befragten Vertriebspartnerschaften aus insgesamt 37 unterschiedlichen Ländern, die zu mehr als 50 Prozent seit über zehn Jahren bestehen. Tab. 1 fasst die deskriptiven Informationen zu den genannten Vertriebskooperationen zusammen. Verzerrungen der Stichprobe infolge eines

⁷ Dabei füllten aus nicht bekannten Gründen 16 Befragte den zweiten Fragenkomplex nicht aus, obgleich sie den eigenen Angaben zufolge über internationale Vertriebskooperationen verfügen.

⁸ Vgl. für die Beschreibung der Gesamtstichprobe KOLLOGE (2010), S. 85ff.

Nonresponse Bias oder eines Common Method Bias wurden nicht festgestellt.⁹

Zielland der Vertriebskooperation		
Westeuropa (n=56) Dänemark (2) Finnland (3) Frankreich (5) Großbritannien (10) Irland (2) Italien (4) Niederlande (7) Norwegen (2) Österreich (5) Schweden Schweiz (8) Spanien (4) Türkei (3) Nordamerika (n=12) Kanada (2) USA (10) Ozeanien (n=3) Australien (2) Neuseeland	Mittel- und Osteuropa (n=15) Tschechische Republik (2) Estland Lettland Litauen (2) Polen (3) Slowakei Ukraine Ungarn (4) Süd- und Mittelamerika (n=2) Brasilien Argentinien	Asien (n=17) China (6) Indien (2) Indonesien Japan (2) Saudi-Arabien Singapur Südkorea Thailand (3) Afrika (n=3) Nigeria Südafrika (2)
Bisherige Dauer der Vertriebskooperation	Anzahl	Anteil in %
< 2 Jahre	9	8,3
2-5 Jahre	19	17,6
5-10 Jahre	24	22,2
> 10 Jahre	56	51,9

Tab. 1: Zusammensetzung der Stichprobe zur Erfolgsfaktorenanalyse

⁹ Hinsichtlich des Nonresponse Bias zeigt ein t-Test zwischen der Gruppe der früh und der Gruppe der spät antwortenden Unternehmen auf dem 1%-Niveau keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der durchschnittlichen Zufriedenheit mit der jeweils betrachteten Kooperation ($t=0,04$; $df=106$; $p=0,01$). Da eine unrotierten Hauptkomponentenanalyse insgesamt 14 Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins extrahiert und der erste Faktor lediglich 22,9 Prozent der Varianz erklärt, kann davon ausgegangen werden, dass auch der Common Method Bias kein Problem darstellt.

2.2. Empirische Ergebnisse

Internationale Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen zunächst die zentrale Rolle internationalen Vertriebskooperationen für den deutschen Maschinenbau. So ist der Vertrieb das wichtigste internationale Kooperationsfeld, 89,9 Prozent der befragten Unternehmen kooperieren im Vertrieb mit mindestens einem internationalen Partner.¹⁰ Hinsichtlich der Kooperationspartner im internationalen Vertrieb zeigt sich, dass die große Mehrheit der befragten Hersteller (84,8 Prozent) **vertikale** Kooperationen mit internationalen Partnern pflegen, welche als lokale Alleinimporteure oder Provisionsvertreter des deutschen Maschinenbauunternehmens fungieren.

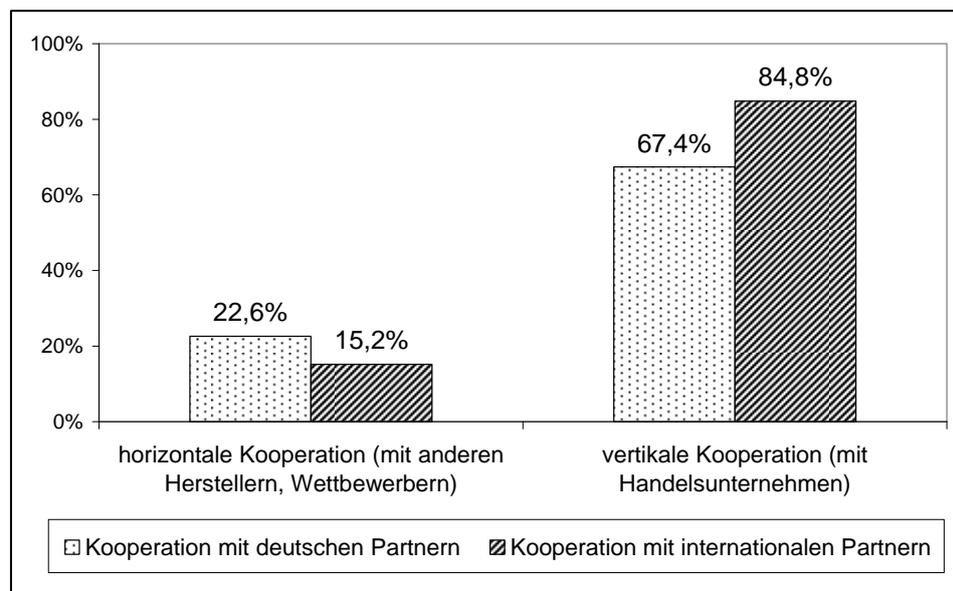


Abb. 1: Relative Häufigkeit von Vertriebskooperationen nach Kooperationsrichtung

Horizontale Kooperationen mit Herstellern ähnlicher Produkte und ähnlicher Kundengruppen zielen demgegenüber auf Kosten- und Know-how-Vorteile durch den kooperativen Aufbau und Betrieb einer gemeinsamen Vertriebsorganisation.¹¹ Aufgrund ihres inhärenten „*Konkurrenzprob-*

¹⁰ Internationale Partnerschaften in der Beschaffung (50,7 Prozent) sowie im Bereich der produktnahen Dienstleistungen (55,1 Prozent) werden ebenfalls häufig genutzt. Auch in den Bereich F&E (39,9 Prozent) sowie Produktion (42,0 Prozent) ist eine hohe Kooperationsintensität zu verzeichnen, vgl. dazu ausführlich KOLLOGE (2009), S. 77ff.

¹¹ Vgl. WALTJ (1999), S. 82ff. BAUERNHANSL (2003), S. 115 errechnet, dass Maschinenhersteller bei Identität der belieferten Kunden und Märkte bis zu 80 Prozent der Vertriebskosten des jeweils kleineren Partners aufgrund der Vermeidung von Redundanz einsparen können.

lems⁴² beim gemeinsamen Kontakt zum Endkunden kommen solche Vertriebskooperationen jedoch nur bei 15,2 Prozent der befragten Unternehmen (inländisch: 22,6 Prozent) zum Tragen.

Des Weiteren wurde erhoben, welche Bedeutung der Vertrieb über Kooperationspartner im weltweiten Maschinenexport als Alternative zum direkten Vertrieb über lokale Niederlassungen oder Vertriebsbüros einnimmt. Zu diesem Zweck wurden die Unternehmen befragt, welche Vertriebsform sie *überwiegend* für die wichtigsten internationalen Exportregionen nutzen. Dabei wurde zunächst deutlich, dass die Entscheidung der Hersteller zwischen direktem und kooperativem Vertrieb erheblich vom jeweiligen Exportmarkt abhängt. So zeigt sich für die eher gesättigten, kulturell nahen Exportmärkten wie Nordamerika oder Westeuropa, dass hier **direkt kontrollierte Vertriebsstrategien** klar dominieren. Zwei von drei der befragten Unternehmen vertreiben hier vorwiegend über eigene Niederlassungen und Vertriebsbüros.

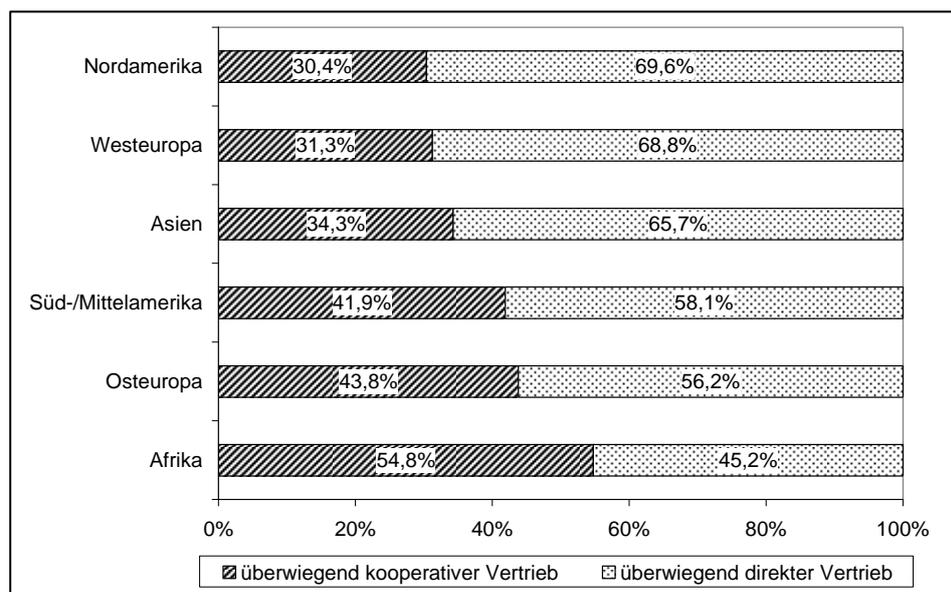


Abb. 2: Vertriebsformen des Maschinenexports

Auf den jungen, sich entwickelnden Märkten wie Afrika, Osteuropa oder auch Süd- und Mitteleuropa nutzen dahingegen zahlreiche deutsche Hersteller sehr intensiv **kooperative Vertriebsarrangements**. Partnerschaften ermöglichen den deutschen Herstellern den hier besonders dringend benötigten Zugang zu Marktwissen, Netzwerken und Vertriebswegen des lokalen Partners.

¹² SCHWERK (2000), S. 35.

Gleichzeitig zeigen die Befragungsergebnisse auch, dass die Vertriebspartnerschaften trotz ihrer Potenziale die Erwartungen der Hersteller vielfach nicht erfüllen konnten. In Anbetracht der großen Bedeutung vertikaler Vertriebspartnerschaften im internationalen Handel einerseits und ihres häufig nicht befriedigenden Erfolgs andererseits stellt sich die Analyse der Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebspartnerschaften als eine sehr wichtige Aufgabe heraus.

Erfolgsfaktoren von Vertriebskooperationen

Auf der Grundlage einer strukturierten Literaturstudie wurde in KOLLOGE (2010) ein theoriegeleiteter Modellrahmen entwickelt, mit dessen Hilfe zehn potenzielle Erfolgsfaktoren des Managements internationaler Kooperationen identifiziert wurden (Abb. 3).¹³ Diese zehn möglichen Erfolgsfaktoren, die alle drei Phasen des Managements von Vertriebskooperationen umfassen (Wahl des Vertriebspartners, Regeln der Partnerschaft, Operative Kooperationsführung), wurden im Anschluss für den Kontext des internationalen Maschinenvertriebs konkretisiert und messbar gemacht.

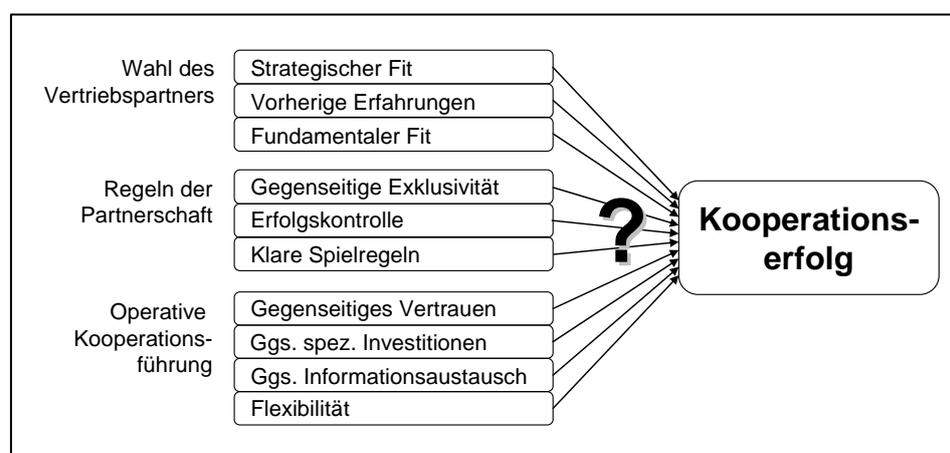


Abb. 3: Potenzielle Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen

Mit Hilfe des statistischen Verfahrens des Strukturgleichungsmodells war es schließlich möglich, für die Stichprobe von 108 internationalen Vertriebspartnerschaften zu überprüfen, welchen Faktoren ein tatsächlicher Einfluss auf den Erfolg zugesprochen werden kann.¹⁴ Für die spätere Ableitung differenzierter Handlungsempfehlungen wurde hierbei zwischen Maschinenbauunternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger

¹³ Vgl. KOLLOGE (2010), S. 67ff.

¹⁴ Vgl. für die ausführlichen empirischen Untersuchungsergebnisse KOLLOGE (2010), S. 164ff.

als 50 Mio. Euro (kleine und mittlere Unternehmen) und einem Jahresumsatz von 50 Mio. Euro oder mehr (Großunternehmen) unterschieden.

Im Rahmen der empirischen Überprüfung zeigten sich die zehn Faktoren schließlich insgesamt geeignet, um den Erfolg internationaler Vertriebspartnerschaften kleiner und mittlerer (großer) Maschinenhersteller zu 76 Prozent (59 Prozent) zu erklären. Tab. 2 fasst zusammen, für welche der vermuteten Erfolgsfaktoren im Einzelnen ein signifikanter positiver Einfluss auf den Kooperationserfolg durch die empirischen Daten bestätigt werden konnte.

So wurde zunächst deutlich, dass die **Auswahl des passenden Vertriebspartners** für mittelständische wie auch für große Unternehmen einen großen Einfluss auf den späteren Kooperationserfolg besitzt. Sowohl der *strategische Fit*¹⁵ als auch der *fundamentale Fit*¹⁶ zwischen Maschinenhersteller und Vertriebspartner steigern den Erfolg. Ausschließlich für kleine und mittlere Hersteller ist es zudem von Vorteil, über *vorherige Erfahrungen* aus bisherigen Geschäftsbeziehungen mit dem Vertriebspartner zu verfügen.

	KMUs	Großunternehmen
<i>Wahl des Vertriebspartners</i>		
Strategischer Fit → Kooperationserfolg	✓	✓
Vorherige Erfahrungen → Kooperationserfolg	✓	✗
Fundamentaler Fit → Kooperationserfolg	✓	✓
<i>Regeln der Vertriebspartnerschaft</i>		
Ggs. Exklusivität → Kooperationserfolg	✓	✗
Erfolgskontrolle → Kooperationserfolg	✗	✗
Klare Spielregeln → Kooperationserfolg	✗	✓
<i>Operative Kooperationsführung</i>		
Ggs. Vertrauen → Kooperationserfolg	✓	✗
Ggs. spez. Investitionen → Kooperationserfolg	✓	✓
Ggs. Informationsaustausch → Kooperationserfolg	✗	✗
Flexibilität → Kooperationserfolg	✓	✓

✓ = Hypothese bestätigt; ✗ = Hypothese nicht bestätigt; → = führt zu

Tab. 2: Erfolgsfaktoren internationaler Vertriebspartnerschaften

¹⁵ Der strategische Fit beschreibt die Kompatibilität der Ziele und Strategien von Hersteller und Vertriebspartner.

¹⁶ Der fundamentale Fit ist in dem Maße gegeben, in dem sich die Ressourcen von Hersteller und Vertriebspartner so ergänzen, dass beide Partner Vorteile aus der Kooperation erlangen.

In Bezug auf die **Regeln der Vertriebspartnerschaft** konnte die Vereinbarung von *gegenseitiger Exklusivität* als erfolgswirksam bestätigt werden. Einzig für große Unternehmen, deren Exportaktivitäten tendenziell stärker auf breitere Nachfragergruppen gerichtet sind, konnte der Erfolgsfaktor nicht bestätigt werden. Ein überraschendes Ergebnis zeigte sich hinsichtlich der Wirkung der *Erfolgskontrolle*. Eine intensive Erfolgskontrolle des Vertriebspartners bewirkt keine signifikante Steigerung des Erfolgs. Mögliche Erklärungen liegen in Verdrängungseffekten der intrinsischen Motivation durch die Erfolgskontrolle oder in einer Dysfunktionalität des vorherrschenden umsatzbasierten Kontrollsystems begründet. *Klare Spielregeln* konnten nur für große Hersteller als Erfolgsfaktor bestätigt werden. Während erfolgreiche Vertriebspartnerschaften mittelständischer Hersteller in erster Linie durch so genannte „weiche Faktoren“ stabilisiert und koordiniert werden, ist es für große Hersteller besonders wichtig, die Rechte und Pflichten, die Schnittstellen sowie die Auflösungsregeln klar und verbindlich durch Verträge zu vereinbaren.

Hinsichtlich der **operativen Kooperationsführung** zeigt sich dementsprechend vice versa, dass *gegenseitiges Vertrauen* der wichtigste Erfolgsfaktor für mittelständische Hersteller ist. Des Weiteren konnte die Tätigkeit *gegenseitiger spezifischer Investitionen* von Hersteller und Vertriebspartner als wichtiger Erfolgsfaktor bestätigt werden. Auch konnte *Flexibilität* zwischen den Handelspartnern als relevanter Erfolgsfaktor herausgestellt werden. Eine Steigerung des Kooperationserfolges infolge eines intensiven *gegenseitigen Informationsaustausches* konnte dahingegen nicht nachgewiesen werden.

3 Handlungsempfehlungen für das Management internationaler Vertriebskooperationen im Maschinenbau

Auf der Grundlage der empirisch bestätigten Erfolgsfaktoren ist es schließlich im Folgenden möglich, konkrete Handlungsempfehlungen für das Management internationaler Vertriebskooperationen im Maschinenbau zu entwickeln. Da sich die bestätigten Erfolgsfaktoren mittelständischer und großer Unternehmen zum Teil erheblich unterscheiden, werden zwei differenzierte Leitfäden für mittelständische Hersteller (Abschnitt 3.1) und für große Hersteller (Abschnitt 3.2) vorgestellt.

3.1 Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Maschinenhersteller

Die Partnersuche klar strukturieren

Die hohe Bedeutung des Vertriebspartners für den lokalen Markterfolg macht ein sorgfältiges und strukturiertes Vorgehen bei der Auswahl neuer Partner erforderlich. Die folgende dreistufige Vorgehensweise¹⁷ stellt die Vertriebspartnerwahl kleiner und mittlerer Hersteller auf eine sachlich begründete und rationale Basis.

In einem *ersten Schritt* sollte der Hersteller - gemäß seiner eigenen strategischen Ziele - ein Partnerprofil des idealen Vertriebspartners entwickeln. Es gilt, Mindestanforderungen zum fundamentalen Fit (die Stärken der Partner ermöglichen eine Win-Win-Situation) und zum strategischen Fit (die Strategien und Ziele der Partner sind harmonisch) zu konkretisieren und in einer Checkliste zu verankern. Kleine und mittlere Hersteller sollten dabei auch explizit berücksichtigen, inwieweit positive vorherige Erfahrungen mit dem jeweiligen Unternehmen existieren und inwieweit dadurch bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde. Als Bewertungskriterien spielen damit sowohl quantitative als auch qualitative Größen eine Rolle, wobei es für jedes Anforderungskriterium individuell festzulegen ist, welche Ausprägung ein idealer Vertriebspartner erreichen soll.

Tab. 3 zeigt die Partner-Checkliste eines exemplarischen mittelständischen Maschinenherstellers. Für diesen Hersteller resultiert der erfolgsträchtige fundamentale Fit mit einem Vertriebspartner insbesondere aus dessen sehr hoher Servicekompetenz sowie aus einer sehr hohen technischen Fachkompetenz des lokalen Verkaufspersonals. Hinsichtlich

¹⁷ Vgl. zu den methodischen Grundlagen des Vorgehens MEHR (1992), S. 319ff. und ZINK/ESSER (2002), S. 170ff.

des strategischen Fits geht es um eine sehr hohe Bereitschaft des Vertriebspartners, Weiterentwicklungen und Investitionen in Bezug auf neue Technologien und Produkte gemeinsam anzugehen. Vorherige Erfahrungen mit dem Partner als Quelle eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses werden als wichtig erachtet.

Bewertungskriterium		Mindestanforderung
fundamentaler Fit	Anzahl der Mitarbeiter	> 20
	lokaler Marktanteil des Handelsunternehmens	> 10%
	Komplementarität des Produktangebots	mittel
	Servicekompetenz	sehr hoch
	technische Fachkompetenz des Verkaufs	sehr hoch
	lokale Marktkenntnis	hoch
strategischer Fit	Bereitschaft zur Weiterentwicklung	sehr hoch
	Investitionsbereitschaft des Handelsunternehmens	sehr hoch
vorherige Erfahrungen	vorherige Kenntnis des Handelsunternehmens	hoch
	positive Erfahrungen mit dem Handelsunternehmen	hoch

Tab. 3: Exemplarische Checkliste des Partnerprofils

Davon ausgehend gilt es im *zweiten Schritt*, potenzielle lokale Handelsunternehmen zu identifizieren und sie anhand der Kriterien des Partnerprofils zu bewerten. Obgleich es für kleine und mittlere Hersteller häufig schwierig ist, mögliche Vertriebspartner in den weltweiten Märkten auszumachen, gilt es, Informationen über zahlreiche unterschiedliche Vertriebsunternehmen zu gewinnen und die Suche nicht nur auf vorher bekannte Unternehmen zu beschränken. Neben Messebesuchen und der Nutzung von Branchendatenbanken bietet es sich als Informationsquelle insbesondere an, wichtige potenzielle Endkunden zu kontaktieren und diese zu befragen, welche lokalen Handelsunternehmen aus ihrer Sicht die größte Reputation etwa in Bezug auf Servicequalität oder Technologiekompetenz besitzen. Ist es so gelungen, mehrere potenzielle Vertriebspartner zu identifizieren, werden diese direkt kontaktiert. Für jene Handelsunternehmen, die Interesse an einer Zusammenarbeit bekunden, werden weitere Informationen zu den Kriterien der Checkliste erfragt. Auf Basis dieser Angaben sowie der Informationen der Zielkunden ist es nun möglich, die Partnerprofile der potenziellen Partner zuzustellen und mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen.

Abb. 4 stellt die Profile zweier potenzieller Vertriebspartner in der exemplarischen Checkliste dar. Beim Vergleich der beiden Handelsunternehmen A und B zeigt sich, dass das Unternehmen B zwar über einen größeren Marktanteil, umfangreichere Vertriebskapazitäten sowie über ein umfassenderes Markt-Know-how verfügt. Dennoch erscheint die Wahl des Handelsunternehmens A für den betreffenden Hersteller als erfolgversprechender, da in diesem Falle mehrere Endkunden unabhängig voneinander von einer sehr hohen Service- und Technologiekompetenz des kleineren Unternehmens berichteten. Ferner trat in den Vorgesprächen mit Unternehmen A eine sehr hohe strategische Übereinstimmung in Bezug auf Weiterentwicklungsperspektiven der Vertriebspartnerschaft zu Tage. Sehr positive eigene Erfahrungen mit diesem Unternehmen bekräftigen dessen relative Vorteilhaftigkeit zusätzlich.

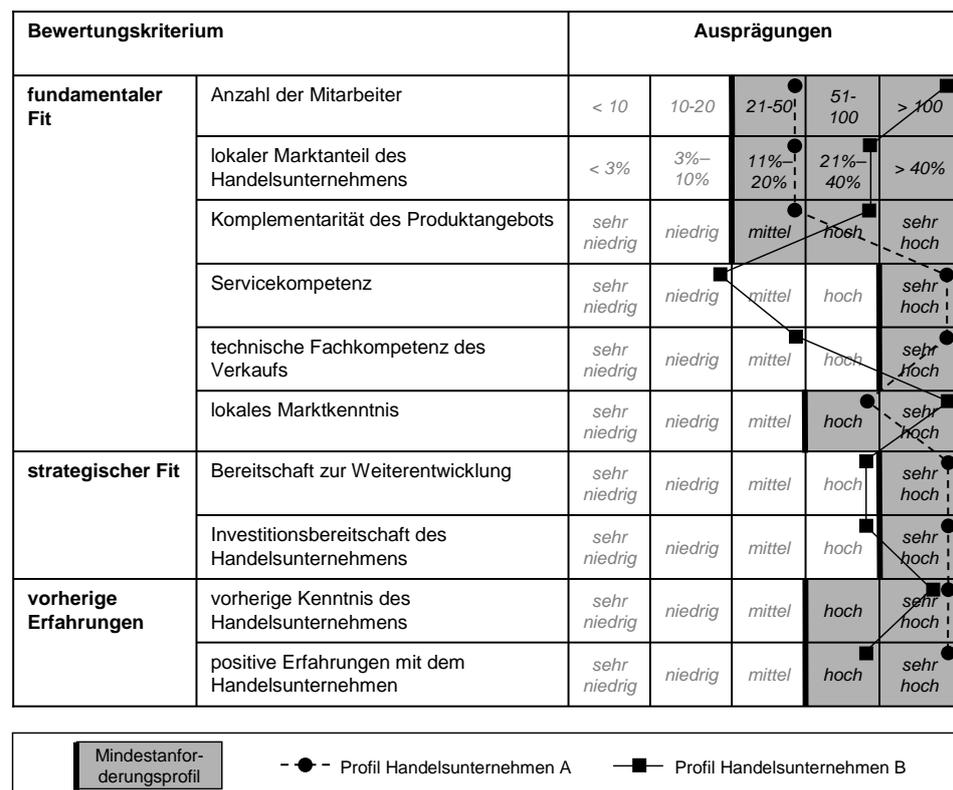


Abb. 4: Exemplarische Profile zweier Handelsunternehmen

Konnte mit Hilfe der Checkliste eine Auswahl mehrerer potenzieller Vertriebspartner erhoben werden, gilt es im *dritten Schritt*, mit den erfolgversprechendsten Handelsunternehmen in persönliche Verhandlungen zu treten. Schließlich wird eine Entscheidung getroffen und ein Vertrag wird ausgehandelt.

Gleichwohl kann es gerade in engen globalen Marktnischen wie etwa im Textilmaschinenbau auch der Fall sein, dass die strukturierte Suche zu keinem befriedigendem Ergebnis führt, dass also kein Handelsunternehmen auf dem relevanten Markt die Anforderungskriterien des Herstellers in ausreichendem Maße erfüllt. So beschrieb ein Interviewpartner etwa:

„Oft ist es leider nur halt so, dass man gar nicht vier, fünf Alternativen hat, das ist das Problem in der Realität. Sie stellen nämlich irgendwann fest, dass es bloß eine Firma gibt, mit der etwas klappen könnte, oder die bereit ist, zu kooperieren. [...] Und wenn man dann einfach die einzige Firma nimmt, die vielleicht noch nicht einmal von den technischen oder sachlichen Rahmenbedingungen erste Wahl ist und zu der es außerdem kein Vertrauen gibt, dann wundert man sich hinterher, dass es nichts geworden ist.“ [C]

In einem solchen Falle gilt es im Rahmen eines prozessorientierten Kooperationsmanagements, eine interne strategische Neuorientierung für das betreffende Exportland vorzunehmen. Die strategische Positionierung zu Gunsten des kooperativen Markteintritts sollte überdacht werden. Hierarchisch organisierte Vertriebsstrategien wie die Gründung einer eigenen Vertriebsniederlassung im lokalen Markt oder eine Beschränkung auf marktbasierter direkte Exporte an die Endkunden stellen mögliche organisatorische Alternativen dar.

Einen grundlegenden Rahmen schaffen und Flexibilität bewahren

Nach einer erfolgreichen Partnerwahl geht es um die Vereinbarung der Spielregeln mit dem ausländischen Vertriebspartner. Für kleine und mittlere Hersteller hat es sich dabei nicht als erfolgsträchtig erwiesen, sämtliche Rechte und Pflichten in der Partnerschaft in umfassenden und präzisen Verträgen zu fixieren. Vielmehr gilt es, durch offene und anpassungsfähige Vereinbarungen die Flexibilität der Zusammenarbeit zu bewahren. Zu diesem Zweck wählen erfolgreiche mittelständische Hersteller zumeist nur Rahmenverträge, welche Rahmenmodalitäten etwa der Lieferung, Haftung und Zahlung regeln. Einige kleine Unternehmen verzichten zum Teil sogar gänzlich auf Rahmenverträge und lassen die Partnerschaft alleine auf informellen Bindungen beruhen.¹⁸ So gilt es für

¹⁸ Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass je nach geltender Rechtsordnung auch ohne vertragliche Regelungen bereits ein Rechtsverhältnis in Gang gesetzt werden kann, aus dem etwa bestimmte Ausgleichsansprüche für den Vertriebspartner bei einer Beendigung der Kooperation erwachsen,

die mittelständischen Maschinenhersteller, Stabilität und Sicherheit in der Partnerschaft nicht durch strenge und detaillierte Verträge, sondern in erster Linie durch eine vertrauensvolle Bindung zu erreichen. Dieses Vertrauen muss im Rahmen der operativen Kooperationsführung begründet und fortwährend weiterentwickelt werden.

Des Weiteren begünstigt es den Vertriebs Erfolg der mittelständischen Hersteller, sich von Beginn an glaubwürdig und exklusiv auf den ausgewählten Vertriebspartner einzulassen. Durch die Gewährung eines lokalen Gebietsschutzes auf der einen Seite steigen die Anreize für den Vertriebspartner, auf seinem Markt intensiv in den Markenaufbau und in das Serviceangebot für die Herstellermaschinen zu investieren. Auf der anderen Seite gilt es ebenso, auf eine Ausschließlichkeitsbindung beim Vertriebspartner zu beharren. Dadurch, dass der Vertriebspartner keine konkurrierenden Produkte vertreibt, werden die Vertriebsanstrengungen des Partners primär auf die eigenen Maschinen gerichtet. Anbietern konkurrierender Maschinen wird der Marktzugang erschwert. Beide Partner werden zunehmend voneinander abhängig und die Stabilität der Partnerschaft steigt.

Vertrauen aufbauen und die Partnerschaft stärken

Die operative Steuerung der Kooperation spielt eine wesentliche Rolle für den Kooperationserfolg kleiner und mittlerer Maschinenhersteller. Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass es kontinuierlich gilt, Vertrauen aufzubauen, Flexibilität zu sichern und Investitionen zu tätigen.

So stellte sich *gegenseitiges Vertrauen* zwischen Hersteller und Vertriebspartner als der einflussstärkste und damit wichtigste Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen heraus. Gegenseitiges Vertrauen reduziert Komplexität in der internationalen Beziehung und stärkt die Motivation des Vertriebspartners, überdurchschnittliche Leistungen etwa im Bereich der After-Sales-Services oder der Marketingaktivitäten im Sinne des Herstellers zu leisten. Je größer die kulturellen Unterschiede zum Vertriebspartner sind, desto wichtiger ist eine vertrauensvolle Bindung für den Kooperationserfolg. Vertrauen entwickelt sich jedoch nicht von selbst und kann nicht eingefordert werden. Es bedarf vielmehr eines systematischen und langfristig orientierten Vertrauensmanagements, um Vertrauen in der Vertriebspartnerschaft aufzubauen und zu pflegen. Ver-

vgl. für das deutsche Handelsrecht BAUMBACH/HOPT (2010), § 84 Rn. 1ff. sowie EBENROTH et al. (2008), § 84 Rn. 33ff.

trauensanker, so genannte „trust-technologies“, müssen etabliert werden, um den notwendigen Investitionsprozess in gegenseitiges Vertrauen zu initiieren und zu stärken.¹⁹

Konkret stellt die regelmäßige Pflege persönlicher Kontakte einen ersten wichtigen Vertrauensanker internationaler Vertriebspartnerschaften dar.²⁰ Durch die Organisation regelmäßiger Besprechungen, Arbeitskreise und Vertretertage wird die soziale Interaktion zwischen den Mitarbeitern des Herstellers und jenen des Handelsvertreters gefördert. Besuche vor Ort und Einladungen in das deutsche Lieferwerk oder zu bestimmten Jubiläen und kulturellen Anlässen drücken Wertschätzung gegenüber dem Vertriebspartner aus und wirken sich positiv auf die Motivation aus. Vertrauensvolle persönliche Beziehungen werden vertieft und mögliche Kontroversen können auf persönlicher Ebene bereinigt werden. Zwei Interview-Partner betonten in diesem Zusammenhang:

„Ganz entscheidend sind die persönlichen Kontakte. Da möchte ich auch sagen, dass zu allen unseren Vertriebspartnern ein sehr herzliches, offenes Verhältnis herrscht. Wir hatten im letzten Jahr unser 40. Jubiläum gefeiert und da waren dann wirklich auch alle unsere aktuellen Vertriebspartner da. [...] Und so etwas schweißt zusammen.“ [B]

„Gerade vor der Hannover-Messe hatten wir ein internationales Projekt-Meeting, wo unsere Partner komplett eingeladen sind. Wo man eben neue Technologien oder neue Ideen weiterkommuniziert, wo aber auch ein großer Anteil dieses „Socialising“ ist.“ [A]

Fairness ist der zweite wichtige Anker für gegenseitiges Vertrauen in grenzüberschreitenden Vertriebskooperationen.²¹ Dabei geht es einerseits um eine faire Ergebnisverteilung: Beide Partner sollen das Gefühl haben, einen fairen Anteil am Kooperationsgewinn zu erhalten. Die Provisionssätze des Vertriebspartners sind fair und leistungsgerecht zu gestalten, außerordentliche Anstrengungen, Lasten und Investitionen sind zu berücksichtigen. Andererseits geht es um ein faires, partnerschaftliches Verhalten. Kommt es zu Konflikten oder unvorhergesehenen Problemen, darf sich das Herstellerunternehmen nicht hinter vertraglichen

¹⁹ Vgl. THEURL (2007), S. 42.

²⁰ Vgl. KAAPKE et al. (2004), S. 126f. und WALTJ (1999), S. 235ff.

²¹ Vgl. BSTIELER (2006), S. 59, SCHMITZ (2006), S. 112 und THEURL (2007), S. 43.

Regelungen verstecken. Es gilt, proaktiv und verlässlich Verantwortung für das Wohlergehen des Vertriebspartners zu zeigen:

„Dass man ihn entsprechend betreut, wenn er Probleme hat, dass man schnell auf die Probleme reagiert, dass er technisch Rückendeckung bekommt durch die entsprechende Unterstützung vor Ort: Das sind alles Kleinigkeiten, die dann peu á peu eine Vertrauensbasis aufbauen. [...] Dass er das Gefühl bekommt: Da habe ich einen Partner in Deutschland, der unterstützt mich auch mal in schwierigen Zeiten.“ [D]

Gerade auf den engen, transparenten Nischenmärkten im Maschinenbau ist es wichtig, Reputation als fairer und kompetenter Kooperationspartner aufzubauen und zu bewahren. Ein konfliktbehaftetes Scheitern einer Beziehung kann über lange Zeit aufgebautes Reputationskapital schlagartig entwerten und zukünftige Partnerschaften erschweren.

Haben die beiden Unternehmen vor der Kooperation noch keine Erfahrungen miteinander gewonnen, stellt der Reputationsmechanismus einen dritten Vertrauensanker internationaler Partnerschaften dar.²² Neben der Reputation des Herstellers geht es auch um die Reputation des Vertriebspartners. Wurden im Rahmen der Partnerwahl bereits positive Informationen etwa über dessen positives Service- und Vertriebsverhalten von Endkunden gewonnen, kann auch auf zukünftiges vertrauenswürdigen Verhalten des Vertriebspartners innerhalb der Partnerschaft geschlossen werden. Die Vertrauensinvestition kann auf einer begründeten Basis getätigt werden.

Gelingt es in der Vertriebspartnerschaft, eine belastbare Vertrauensbeziehung aufzubauen und zu bewahren, trägt diese auch zur Förderung des zweiten wichtigen Erfolgsfaktors, der *Flexibilität*, bei. So macht gegenseitiges Vertrauen strenge und unflexible vertragliche Regelungen entbehrlich. Der Hersteller und der Vertriebspartner sind bei gegenseitigem Vertrauen deutlich eher bereit, etwa bei unvorhergesehenen Änderungen der Endkundennachfrage oder der Rohstoffpreise überholte Vereinbarungen schnell und informell und zum Vorteil beider zu erneuern oder zu ergänzen. Die Partnerschaft bleibt anpassungsfähig, neue Vertriebschancen können effektiv genutzt werden. Erfolgreiche mittelständischer Hersteller entschärften somit den kooperationsinhärenten Zielkonflikt zwischen Flexibilität und Stabilisierung,²³ in dem sie mit Hilfe von

²² Vgl. HIRSCH/MEYER (2005), S. 170 und THEURL (2007), S. 42.

²³ Vgl. THEURL (2001), S. 79.

gegenseitigem Vertrauen die Anpassungsfähigkeit bei Umweltsicherheit mit der Stabilisierung von Verhaltensunsicherheiten vereinen.

Schließlich haben sich ebenso *gegenseitige spezifische Investitionen* als weiterer Erfolgsfaktor bestätigt. Für die mittelständischen Hersteller gilt es, nachhaltig in die Ausbildung und das technologische Know-how des lokalen Vertriebspartners zu investieren. Durch intensive Schulungen und Trainings sollte der Vertriebspartner in die Lage versetzt werden, den komparativen Konkurrenzvorteil der eigenen Maschinen zu verstehen und ihn den Endkunden überzeugend zu vermitteln. Häufig ist es ratsam, den Vertriebspartner bei den ersten Kundenbesuchen unterstützend zu begleiten. Um eine einseitige Abhängigkeit vom Vertriebspartner zu vermeiden, sollte jedoch gleichzeitig darauf geachtet werden, dass auch der Vertriebspartner spezifisch in die Beziehung investiert. Zwar ist es auf Grundlage der Rahmenverträge zumeist nicht möglich, direkten Einfluss auf die Investitionen des Vertriebspartners zu nehmen. Indem die Vertriebspartnerschulungen jedoch stark auf die eigenen Produkte ausgerichtet werden, kommt es auch beim Vertriebspartner zu spezifischen Humankapitalinvestitionen, wodurch sich dieser zunehmend an den Hersteller bindet. Ebenso kann die Herstellerbindung des Vertriebspartners gezielt erhöht werden, indem Ausrüstungsinvestitionen, die spezifisch auf die Herstellerprodukte ausgerichtet sind, technologisch oder finanziell unterstützt werden. Indem sowohl der Hersteller als auch der Vertriebspartner in die gemeinsame Beziehung investieren, kommt es nicht nur zur Steigerung der Effektivität der lokalen Vertriebs- und Serviceprozesse, sondern auch zu einer verstärkten Stabilität zwischen den Partnern.

Abb. 5 fasst die entwickelten Handlungsempfehlungen im Rahmen eines übergreifenden Leitfadens für das Kooperationsmanagement internationaler Vertriebskooperationen kleiner und mittlerer Hersteller zusammen.

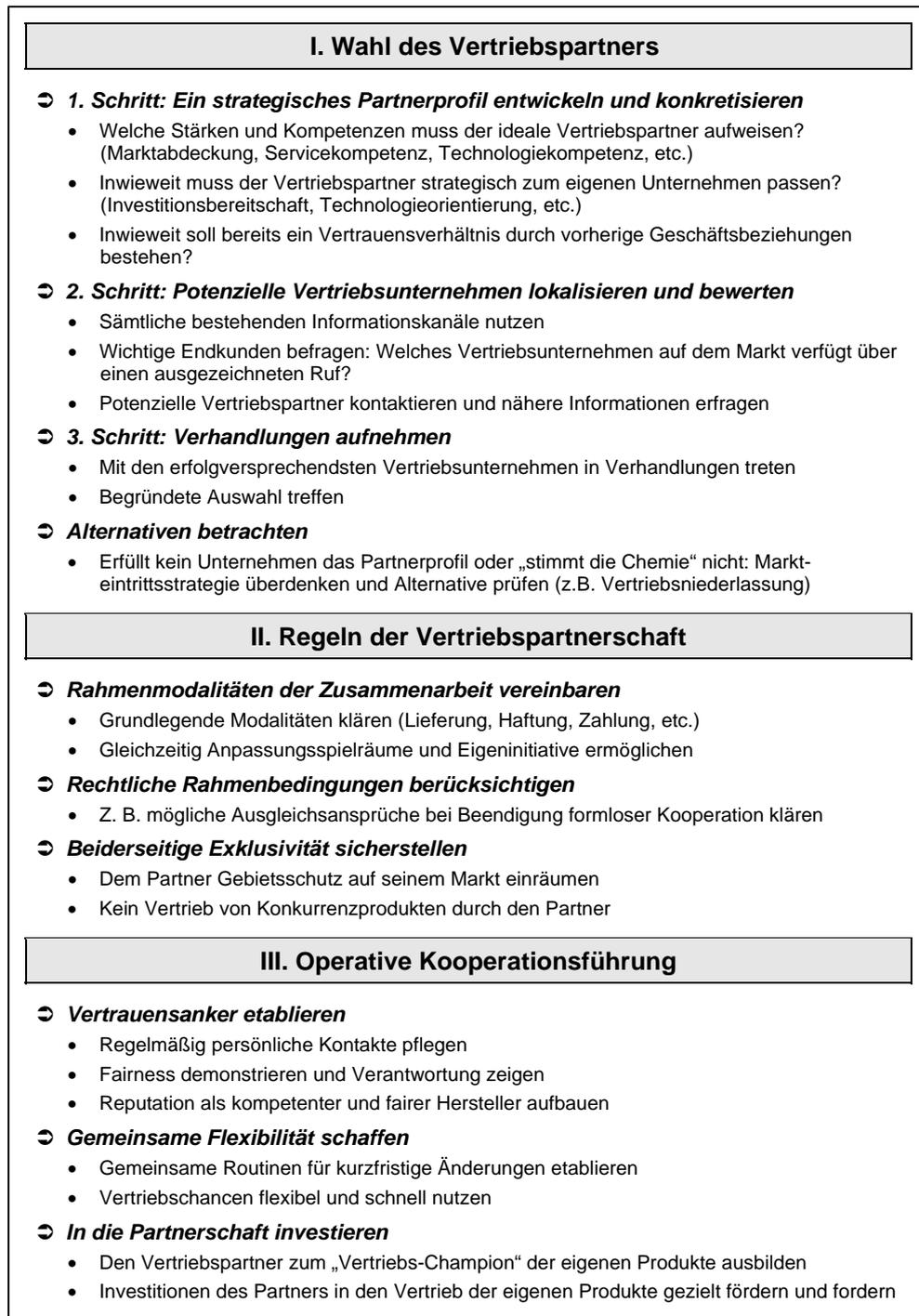


Abb. 5: Leitfaden für das Kooperationsmanagement von Vertriebspartnerschaften kleiner und mittlerer Maschinenbauunternehmen

3.2 Handlungsempfehlungen für große Maschinenhersteller

Suchprozesse optimieren und kooperationsübergreifend verankern

Ebenso wie bei mittelständischen Unternehmen hat die Wahl des geeigneten Vertriebspartners auch für die großen Maschinenhersteller mit mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz einen hohen Einfluss auf den Kooperationserfolg. Eine sorgfältige Partnerwahl im Rahmen der internen Vorbereitung folgt hier prinzipiell der gleichen methodischen Vorgehensweise wie bei mittelständischen Herstellern.

So gilt es analog in einem *ersten Schritt*, das Partnerprofil eines idealen Vertriebspartners zu entwickeln. Anders als bei kleinen und mittleren Maschinenherstellern stellen umfangreiche bisherige Erfahrungen mit einem Unternehmen jedoch kein zweckmäßiges Kriterium der Partnerwahl dar. Als relevante Bewertungskriterien der Partner-Checkliste sind die Kriterien des strategischen sowie des fundamentalen Fits von wesentlicher Bedeutung. Konkret sind unternehmensindividuelle Mindestanforderungen etwa hinsichtlich der Vertriebs- und Servicekompetenz, der Vertriebskapazität, der Marktstellung sowie der Investitions- und Entwicklungsbereitschaft des Vertriebspartners zu entwickeln (Tab. 3, S. 12).

Mehr noch als für mittelständische Hersteller ist es für Großunternehmen mit zahlreichen internationalen Kooperationspartnern unabdingbar, eine solche Checkliste nicht für jeden auszuwählenden Partner neu zu entwickeln. Vielmehr ist es Aufgabe eines übergeordneten Kooperationsmanagements, eine unternehmensspezifische Basis-Checkliste des idealen Vertriebspartners zu entwickeln und intern zentral verfügbar zu machen. Diese gilt es, auf der Grundlage der Erfahrungen mit den bisherigen Kooperationspartnern regelmäßig weiterzuentwickeln und zu detaillieren, um so Skalen- und Lernvorteile bei der wiederholten Auswahl von Kooperationspartnern zu erzielen.

Im *zweiten Schritt* der Partnerwahl sind potenzielle Vertriebspartner im betreffenden Markt zu identifizieren und anhand der Kriterien des Partnerprofils zu bewerten. Dabei sollten sämtliche verfügbaren internen und externen Informationsquellen genutzt werden. Neben Informationen von Endkunden, Branchendatenbanken und Fachmessen können Großunternehmen insbesondere auf wichtige Informationen ihrer Auslandsniederlassungen in benachbarten Märkten zurückgreifen. Auf der Grundlage umfangreicher Informationen gilt es schließlich im *dritten Schritt*, kon-

krete Verhandlungen zu führen und eine rationale und klar begründete Partnerauswahl vorzunehmen.

Verlässliche Spielregeln schaffen

Nach einer erfolgreichen Partnerwahl gilt es für Großunternehmen, die zukünftige Zusammenarbeit von Beginn durch eindeutige, transparente und verbindliche Spielregeln abzusichern. Für drei Regelungsbereiche hat es sich als besonders wichtig erwiesen, eine genaue Planung vorzunehmen, klare Spielregeln zu verhandeln und diese in einem Kooperationsvertrag zu verankern.

Regelungsbereiche	Teilentscheidungen
Rechte und Pflichten	<p><i>Beiträge des Vertriebspartners</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art und Intensität der Betreuung aktueller und potenzieller Kunden ▪ Serviceleistungen und Servicequalität ▪ Marketing- und Messeaktivitäten ▪ Mitarbeitertrainings und Schulungen <p><i>Beiträge des Herstellers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ technische Unterstützungsleistungen ▪ betriebswirtschaftliche Unterstützungsleistungen ▪ finanzielle Unterstützungsleistungen ▪ Dokumentation, Produkteinführungen ▪ Haftungs-, Abrechnungs- und Liefermodalitäten
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Ansprechpartnern ▪ personelle Konstanz
Auflösung der Vertriebspartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterverwendung von Know-how und Technologie ▪ Ausgleichsansprüche ▪ Trennungsfristen

Tab. 4: Spielregeln internationaler Vertriebskooperationen

Zum einen sollten die gegenseitigen *Rechte und Pflichten* beider Kooperationspartner eindeutig und präzise vereinbart sein. Hier geht es auf der einen Seite um die Beiträge und Leistungen des Vertriebspartners, wie etwa um dessen Servicequalität, die Art und Intensität der Betreuung der Endkunden oder um das Ausmaß der Marketingaktivitäten für die Produkte des Herstellers. Auf der anderen Seite sollten auch die Beiträge des Herstellers transparent und verbindlich gemacht werden. Herstellerleistungen wie die technische oder die finanzielle Unterstützung des Vertriebspartners oder die technische Dokumentation der Maschinen sind hier zu klären.

Zum zweiten ist es für eine effiziente Koordination und Kommunikation mit dem Vertriebspartner erforderlich, von Beginn an die notwendigen *Schnittstellen* zwischen den beiden Unternehmen exakt zu definieren. Beide Kooperationspartner sollten für alle auftretenden Fragen genau wissen, welcher Mitarbeiter beim anderen Unternehmen für sie zuständig ist. Routinen der Auftragsanfrage und Auftragsabwicklung sind gemeinsam zu definieren.

Ebenso hat es sich zum dritten als wichtig erwiesen, bereits im Rahmen der Vertragsverhandlungen Spielregeln für eine *Auflösung der Vertriebspartnerschaft* zu formulieren. Besonders dann, wenn ein Herstellerunternehmen die Vertriebspartnerschaft nur als Vorstufe des Markteintritts mit einer eigenen Vertriebsgesellschaft nutzt, sollten gleich zu Beginn Ausgleichsansprüche, Trennungsfristen sowie die Weiterverwendung vertraulicher technologischer Details geregelt werden.

Tab. 4 zeigt zusammenfassend relevante Entscheidungsbereiche, die Bestandteil eines umfassenden Vertriebspartnerschaftsvertrages sein können. Wie im Falle der Partner-Checkliste empfiehlt es sich auch in Bezug auf Kooperationspielregeln, bereits erfolgreich genutzte Vertriebspartnerschaftsverträge sowie Informationen zu den Vertragsverhandlungen kooperationsübergreifend intern verfügbar zu machen und solche „Best Practice“-Kriterien fortlaufend weiterzuentwickeln.

In Leistungsfähigkeit investieren und Anpassungen ermöglichen

Gegenseitige spezifische Investitionen des Maschinenherstellers und des Vertriebspartners sind der wichtigste Erfolgsfaktor großer Maschinenhersteller im Rahmen der operativen Kooperationsführung. Wie für mittelständische Hersteller ist es auch für Großunternehmen von wesentlicher Bedeutung, die Leistungsfähigkeit des ausländischen Vertriebspartners durch gezielte Investitionen zu stärken. Der Vertriebspartner sollte durch regelmäßige und intensive Schulungen und Trainings in die Lage versetzt werden, hochqualitative Service- und Vertriebsleistungen für die Herstellerprodukte erfüllen zu können. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass auch der Vertriebspartner herstellerspezifische Investitionen in Ausrüstung und Personal leistet, um eine einseitige Abhängigkeit vom Vertriebspartner zu vermeiden. Die empirischen Ergebnisse zeigten darüber hinaus, dass beiderseitige Investitionen nicht nur dann zum Erfolg führen, wenn es um den Vertrieb hochkomplexer und schwer zu handhabender Maschinen geht. Auch beim Vertrieb weniger komplexer Produktlinien sollten beide Partner der Ausbil-

derung des Vertriebs- und Servicepersonals intensive Anstrengungen widmen, um die Wettbewerbsfähigkeit auf dem lokalen Markt zu sichern und auszubauen. Unabhängig von der Produktkomplexität stabilisieren gemeinsame Investitionen die Partnerschaft.

Der internationale Maschinenhandel ist von volatilen Rahmenbedingungen geprägt. Änderungen der Rohstoffpreise, plötzliche Nachfrageänderungen oder technologische Neuerungen stellen eine große Herausforderung für Hersteller und Vertriebspartner dar. Vor diesem Hintergrund hat es sich ebenso als eine wichtige Aufgabe bestätigt, Flexibilität innerhalb der Partnerschaft zu erreichen. Beide Partner sollten sowohl in der Lage als auch bereit sein, Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen vorzunehmen. Dem Vertriebspartner sollte daher ein ausreichender Spielraum bei der Marktbearbeitung gewährt werden, um so Eigeninitiative zu flexiblem Handeln zu fördern und um lokale Anpassungen zu ermöglichen. Beispielsweise kann es von Vorteil sein, wenn der Vertriebspartner seine Marketingaktivitäten bei Veränderungen der lokalen Nachfrage eigenverantwortlich anpassen kann. Jedoch darf der Handlungsspielraum nicht unbegrenzt sein. Um Verhaltensrisiken des Vertriebspartners zu mindern, bedarf es - wie dargestellt - ebenso klarer Spielregeln zu den Rechten und Pflichten der Partner. Beispielsweise ist es aus Sicht der Hersteller von großem Interesse, dass der Vertriebspartner auch bei abnehmender Produktnachfrage seinen Pflichten zu intensiven Messe- und Marketingaktivitäten für die Herstellerprodukte nachkommt und nicht etwa seine Anstrengungen auf den Vertrieb anderer Maschinen verlagert. Somit bleibt es für den Hersteller wesentlich, Stabilität durch klare Spielregeln zu schaffen. Für alle Entscheidungen, in denen eigeninitiatives und flexibles Handeln des Vertriebspartners notwendig ist, muss jedoch auch Flexibilität gewahrt bleiben. Die aufgabenspezifische Bewältigung dieses kooperationsstypischen Trade-Offs ist eine wichtige Aufgabe für das Kooperationsmanagement der großen Maschinenhersteller.

Abb. 6 überführt die entwickelten Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement internationaler Vertriebskooperationen großer Maschinenhersteller in einen phasenübergreifende Leitfaden.

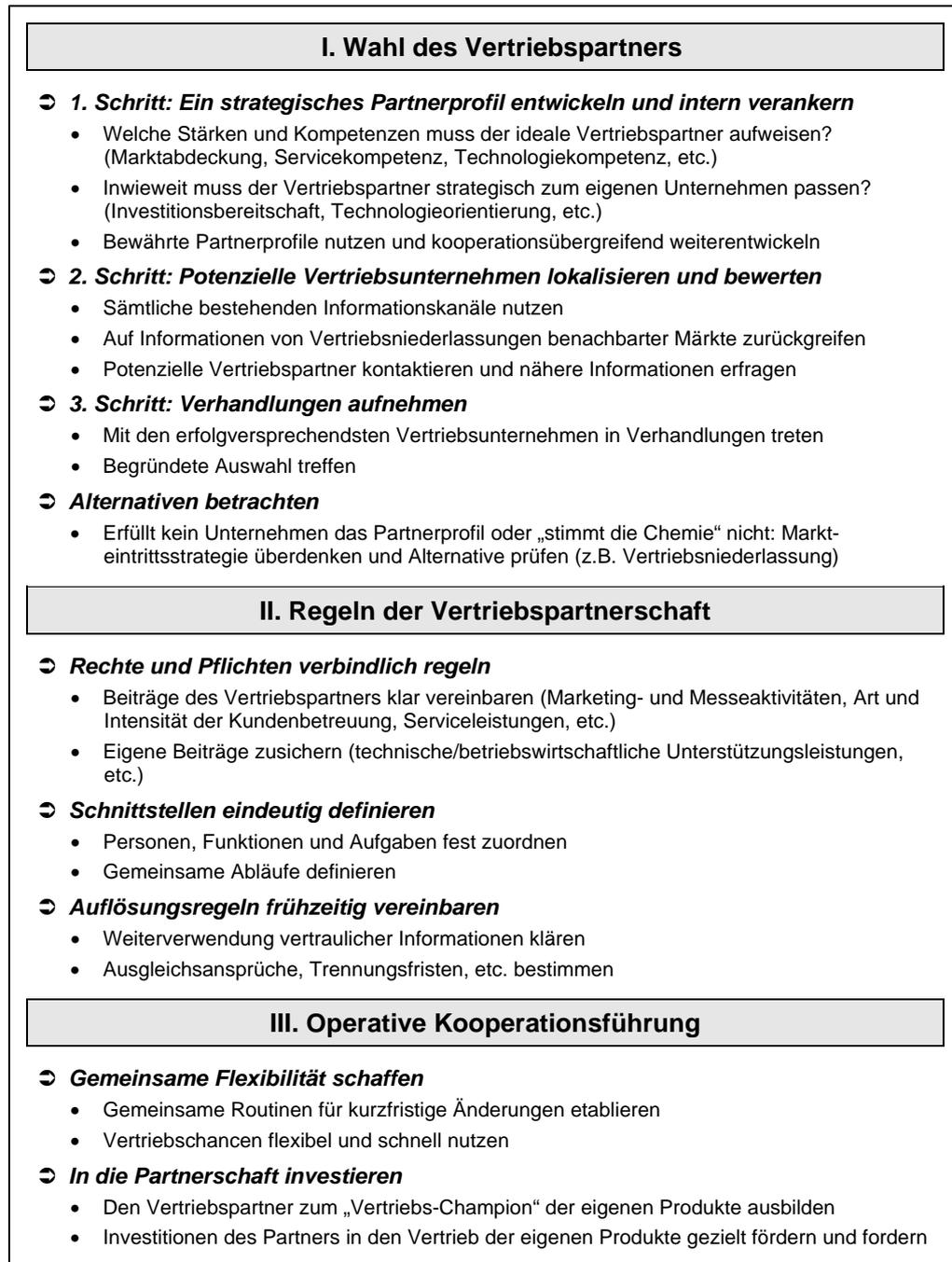


Abb. 6: Leitfaden für das Kooperationsmanagement von Vertriebspartnerschaften großer Maschinenbauunternehmen

4 Zusammenfassung und Ausblick

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Analyse stellte die Beobachtung dar, dass internationale Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau eine sehr hohe Bedeutung haben, zugleich jedoch häufig als erfolglos eingestuft werden müssen. Daher ist es das Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers gewesen, konkrete Leitfäden für ein erfolgreiches Management der Vertriebspartnerschaften zu entwickeln. Als Grundlage dienten die Ergebnisse einer umfassenden empirischen Erfolgsfaktorenstudie im deutschen Maschinenbau.

Anhand einer Checkliste wurde aufgezeigt, wie *mittelständische Unternehmen* zunächst vor der Kooperation ihre Partnersuche klar strukturieren sollten. Ist die Partnerwahl erfolgreich abgeschlossen, geht es darum, einen grundlegenden Rahmen für die Partnerschaft zu schaffen, welcher Anpassungen ermöglicht und Freiräume für flexibles, eigenständiges Handeln belässt. Es gilt, durch den Aufbau von Vertrauensankern gezielt gegenseitiges Vertrauen zu stärken und sich gleichzeitig durch gegenseitige Commitments wie spezifische Investitionen und Exklusivität glaubwürdig aneinander zu binden.

Für *große Unternehmen* ist es ebenfalls wichtig, die Vertriebspartnersuche auf den relevanten Fit-Kriterien des idealen Partners beruhen zu lassen. Damit ein solches Partnerprofil nicht im Rahmen jeder Partnersuche neu entwickelt werden muss, gilt es, eine solche Checkliste kooperationsübergreifend verfügbar zu machen und konsequent unternehmensintern weiterzuentwickeln. Für eine erfolgreiche Institutionalisierung der Vertriebspartnerschaft geht es darum, verlässliche Spielregeln für beide Partner zu vereinbaren, für die konkrete Beispiele aufgezeigt wurden. Gleichzeitig müssen die Spielregeln für bestimmte Bereiche der Zusammenarbeit Spielräume belassen, um die Flexibilität und die Eigeninitiative beider Partner zu fördern. Gezielte Investitionen sind erforderlich, um produktspezifische Vertriebs- und Servicekompetenz beim Vertriebspartner aufzubauen und zu stärken.

Anhang

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung
Institut für Genossenschaftswesen (IfG)
Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl
Am Stadtgraben 9
48143 Münster
Tel.: 02 51 / 83 - 22 95 5
Fax: 02 51 / 83 - 22 80 4



Ansprechpartner:
Dipl.-Volkswirt Konstantin Kolloge
E-Mail: konstantin.kolloge@ifg-muenster.de

Internationalisierung durch Kooperation – Strategien für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Sind Kooperationen der „Schlüssel zur Internationalisierung“ für den deutschen Maschinenbau? Wie sind sie ausgestaltet und welche Ziele werden mit ihnen verfolgt? Das Ziel der Studie ist es, diese aktuellen Fragen auf der Grundlage des vorliegenden Fragebogens zu klären. Zudem soll ermittelt werden, welche Faktoren den Erfolg von Partnerschaften beeinflussen. Die gewonnenen Ergebnisse ermöglichen es uns, konkrete Handlungsempfehlungen für die Partnerauswahl und die Steuerung und Koordination der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Wir bitten Sie um ca. 15 Minuten Ihrer Zeit!

Sie helfen uns sehr, wenn Sie den vierseitigen Fragebogen auszufüllen und im beigelegten Rückumschlag bis zum 10. Februar 2009 per Post zurückschicken.

- ⇒ Auf Wunsch erhalten Sie einen Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen, der Ihnen wertvolle Hinweise zur Gestaltung Ihrer Kooperationsstrategien liefern wird.
- ⇒ Alle Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.
- ⇒ Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung unter der E-Mail-Adresse konstantin.kolloge@ifg-muenster.de oder telefonisch unter (0251) 83-22955.

Für Ihre große Hilfe und Unterstützung bedanken wir uns vorab sehr herzlich!

Unternehmen erwirtschaften heute einen zunehmenden Anteil ihrer Wertschöpfung in Form von Kooperationen. Deren Ausgestaltung, ihre Ursachen und Wirkungen und ihr Management bilden den Inhalt der Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Forschung, Lehre und Praxistransfer.



I.) Allgemeine statistische Angaben

1.) Welchem Fachzweig innerhalb des Maschinenbaus gehört Ihr Unternehmen an?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Verbrennungsmotoren u. Turbinen | <input type="checkbox"/> Pumpen und Kompressoren | <input type="checkbox"/> Armaturen |
| <input type="checkbox"/> Lager, Getriebe, Zahnräder, Antriebstechnik | <input type="checkbox"/> Öfen und Brenner | <input type="checkbox"/> Hebezeuge und Fördermittel |
| <input type="checkbox"/> Kälte- und lufttechnische Erzeugnisse | <input type="checkbox"/> Land- u. forstwirtschaftliche Maschinen | <input type="checkbox"/> Werkzeugmaschinen |
| <input type="checkbox"/> Metallbearbeitungsmaschinen | <input type="checkbox"/> Bau- /Bergwerksmaschinen | <input type="checkbox"/> Textil- u. Bekleidungsmaschinen |
| <input type="checkbox"/> Maschinen der Nahrungs-/Genussmittelindustrie | <input type="checkbox"/> Maschinen für das Papiergewerbe | <input type="checkbox"/> sonstiger Maschinenbau |
| <input type="checkbox"/> _____ | | |

2.) Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen?

- < 100 100 – 249 250 – 1.000 > 1.000

3.) Wie groß war der Umsatz Ihres Unternehmens im Jahr 2007?

- < 50 Mio. Euro 50 – 249 Mio. Euro 250 – 999 Mio. Euro > 1.000 Mio. Euro

II.) Kooperation und Internationalisierung

Unter „**Kooperationen**“ verstehen wir **alle Formen** der zielgerichteten, intensiven und häufig längerfristigen **Zusammenarbeit** rechtlich selbstständiger Unternehmen. Kooperationen können auf Verträgen, auf der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens oder auf mündlichen Absprachen beruhen. Beispiele für Kooperationen stellen u.a. **Vertriebspartnerschaften mit selbstständigen Handelsvertretungen**, **Forschungskooperationen** oder **Joint Ventures** dar.

4.) In welchen Bereichen kooperieren Sie mit inländischen Partnern?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

Wir kooperieren mit <u>inländischen</u> Partnern:	überhaupt nicht	in den Bereichen:				
		Forschung u. Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Service
... vorgelagerter Wertschöpfungsstufe (z.B. Lieferanten)	<input type="checkbox"/>					
... gleicher Wertschöpfungsstufe (z.B. andere Hersteller, Wettbewerber)	<input type="checkbox"/>					
... nachgelagerter Wertschöpfungsstufe (z.B. Vertriebspartner)	<input type="checkbox"/>					
... aus anderen Branchen	<input type="checkbox"/>					
... aus Institutionen (z.B. Verbände, Universitäten, Forschungsinstitute)	<input type="checkbox"/>					

5.) In welchen Bereichen kooperieren Sie mit ausländischen Partnern?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

Wir kooperieren mit <u>ausländischen</u> Partnern:	überhaupt nicht	in den Bereichen:				
		Forschung u. Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Service
... vorgelagerter Wertschöpfungsstufe (z.B. Lieferanten)	<input type="checkbox"/>					
... gleicher Wertschöpfungsstufe (z.B. andere Hersteller, Wettbewerber)	<input type="checkbox"/>					
... nachgelagerter Wertschöpfungsstufe (z.B. Vertriebspartner)	<input type="checkbox"/>					
... aus anderen Branchen	<input type="checkbox"/>					
... aus Institutionen (z.B. Verbände, Universitäten, Forschungsinstitute)	<input type="checkbox"/>					

6.) Welches Vorgehen wendet Ihr Unternehmen bei der Partnerauswahl an?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- situationsbezogenes Vorgehen im Einzelfall Anwendung eines **Bewertungsverfahrens** („Checklist“)
- Ausschreibung der Aufträge sonstiges: _____

7.) Für welche Bereiche der Wertschöpfung verfügt Ihr Unternehmen über eigene Auslandsniederlassungen?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

Eigene Auslandsniederlassung/Tochtergesellschaft	keine Niederlassungen	für die Bereiche:				
		Forschung u. Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Service
	<input type="checkbox"/>					

III.) Internationaler Vertrieb

8.) Welchen Anteil macht der (direkte) Export an Ihrem Gesamtumsatz aus?
 → Falls Sie überhaupt nicht exportieren, fahren Sie bitte mit Frage 23 auf Seite 4 fort. ca. _____ %

9.) Welche Vertriebsform nutzt Ihr Unternehmen **überwiegend** für den Export in die folgenden Regionen?

Region	überhaupt kein Export	Vertriebsform:			
		direkter Export vom deutschen Standort an Endkunden	Vertriebskooperation mit deutschem Unternehmen	Vertriebskooperation mit ausländischem Unternehmen	eigene Niederlassung
Westeuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nordamerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osteuropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süd-/Mittelamerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afrika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV.) Vertriebskooperation

Bitte wählen Sie nun die **Vertriebskooperation** mit einer externen ausländischen Vertriebsvertretung aus, die Sie am besten kennen. Bitte beantworten Sie **alle folgenden Fragen** nur in Bezug auf **diese eine Geschäftsbeziehung**.
 → Falls Ihr Unternehmen **überhaupt nicht** mit selbstständigen ausländischen Vertriebspartnern zusammen arbeitet, fahren Sie bitte mit Frage 23 auf Seite 4 fort.

10.) In welchem Land hat der Vertriebspartner, den Sie hier betrachten, seinen Sitz?

11.) Seit wie vielen Jahren besteht bzw. wie lange bestand die Vertriebspartnerschaft mit diesem Unternehmen?
 < 2 Jahre 2 – 5 Jahre
 5 – 10 Jahre > 10 Jahre

12.) In welcher Form erfolgt die Zusammenarbeit mit dem Vertriebspartner?
 vertragliche Vertriebspartnerschaft ohne Kapitalbeteiligung vertragliche Vertriebspartnerschaft mit Kapitalbeteiligung
 Lizenzpartnerschaft/Franchising gemeinsame Unternehmensgründung (Joint Venture)
 informelle Partnerschaft (ohne Vertrag)

13.) Wer übernimmt die Serviceleistungen für Ihre Produkte in dem betreffenden Land?
 der betrachtete Vertriebspartner ein anderer lokaler Service-Dienstleister
 eigenes Service-Angebot vom Heimatstandort gemeinsames Service-Angebot mit anderen Herstellern

14.) Ihre Produkte

Bitte beschreiben Sie die Merkmale der Produkte, die Ihr Vertriebspartner für Sie auf dem ausländischen Markt verkauft.

	überhaupt nicht zutreffend			voll und ganz zutreffend		
	--	-	+/-	+	++	
Unsere Produkte sind sehr komplex.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Produkte werden spezifisch für die Kunden angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Produkte sind beratungsintensiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist besonderes Know-how erforderlich, um unsere Produkte erfolgreich zu verkaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.) Der Zielmarkt

Das Geschäftsumfeld auf dem betrachteten Exportmarkt ist folgendermaßen zu beschreiben:

	überhaupt nicht zutreffend			voll und ganz zutreffend		
	--	-	+/-	+	++	
Das Marktumfeld ändert sich häufig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist schwer, Markttrends zu erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Marktvolumen ist starken Schwankungen unterworfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkrete Umsatzvorhersagen für unsere Produkte fallen sehr schwer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.) Das kulturelle Umfeld

In wie weit stellen die folgenden Aspekte des Ziellandes ein Problem für Ihr Unternehmen dar?

	überhaupt kein Problem			ein großes Problem		
	--	-	+/-	+	++	
Landeskultur	<input type="checkbox"/>					
Landessprache	<input type="checkbox"/>					
Werte und Normen der Menschen	<input type="checkbox"/>					
Lokale Geschäftspraktiken	<input type="checkbox"/>					

V.) Der Erfolg Ihrer Vertriebskooperation

Bitte bewerten Sie zum Abschluss den Erfolg der von Ihnen im vorigen Abschnitt geschilderten internationalen Vertriebskooperation.

20.) Wie haben sich Ihre Umsätze und Erträge durch die beschriebene Zusammenarbeit entwickelt?

	negativ	gleich	positiv
- Umsatz Ihrer Produkte durch den Vertriebspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gewinn Ihres Unternehmens durch die Vertriebspartnerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21.) Durch Partnerschaften mit ausländischen Vertriebspartnern werden ganz bestimmte Ziele verfolgt.

Bitte geben Sie zunächst an, welche Bedeutung die folgenden Ziele zu Beginn Ihrer Vertriebspartnerschaft für Ihr Unternehmen hatten (Teil A). Geben Sie danach an, in welchem Maße es Ihrem Unternehmen gelungen ist, diese Ziele tatsächlich zu erreichen (Teil B).

	Teil A: Bedeutung der Ziele:					Teil B: Ausmaß der Zielerreichung:				
	gar keine Bedeutung --	-	+/-	+	extrem hohe Bedeutung ++	gar nicht erreicht --	-	+/-	+	sehr gut erreicht ++
Zugang zu Kunden und Märkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu Technologie/Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erzielung von Kostenvorteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung des Risikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitvorteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22.) Wie zufrieden ist Ihr Unternehmen insgesamt mit dem Gesamterfolg dieser Vertriebspartnerschaft?

sehr unzufrieden unzufrieden mäßig zufrieden zufrieden äußerst zufrieden

VI.) Zu Ihrer Person

23.) Welche Funktion nehmen Sie innerhalb Ihres Unternehmens ein?

Geschäftsführung/Vorstand Marketing-/Vertriebsleitung Exportleitung
 Regionalleitung Assistenz _____

24.) Nutzen Sie externe Informationsquellen für die Vorbereitung/Ausgestaltung/Führung Ihrer Kooperationen?

Nein Ja, von wem: _____



Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Wir danken Ihnen sehr herzlich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um an unserer Befragung teilzunehmen. Für den Erfolg unserer Untersuchung sind Ihre Aussagen von hoher Bedeutung. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss des Forschungsprojektes die Ergebnisse zur Verfügung. Wenn Sie eine Zusendung der Ergebnisse wünschen, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten an.

- Zusendung erwünscht**
 Name: _____
 Per E-Mail: _____
 Per Post: _____
 Keine Zusendung erwünscht

Literaturverzeichnis

- BAUERNHANSL, T. (2003), Bewertung von Synergiepotenzialen im Maschinenbau, Wiesbaden.
- BAUMBACH, A./HOPT, K. J. (2010), Becksche Kurzkommentare zum Handelsgesetzbuch, München.
- BROST, M./HEUSER, U. J./SCHIERITZ, M. (2009), Abgrundtief, in: Die Zeit, 10. Dezember 2009, S. 23-24.
- BSTIELER, L. (2006), Trust formation in collaborative new product development, in: Journal of Product Innovation Management, 23, S. 56-72.
- DILK, C./GLEICH, R./KOCHEN, J. C./STAIGER, T. J. (2008), Wachstumspotenziale im Maschinenbau, Frankfurt am Main.
- EBENROTH, C. T./BOUJONG, K./JOOST, D./STROHN, L. (2008), Handelsgesetzbuch, München.
- HIRSCH, B./MEYER, M. (2005), Kooperationscontrolling auf der Basis von Vertrauensstreibern, in: HOMANN, K./KOSLOWSKI, P./LÜTGE, C. (Hrsg.), Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen, S. 161-174.
- KAAPKE, A./VAN BAAL, S./PAFFHAUSEN, A./PFEIL, H. H. (2004), Outsourcing Vertrieb. Handelsvertretungen als Marktpartner der Industrie, Aachen.
- KOLLOGE, K. (2009), Kooperation als Schlüssel zur Internationalisierung? Eine empirische Analyse für den deutschen Maschinenbau, in: BEUTHIEN, V. (Hrsg.), Aktuelle Forschungsansätze zum Genossenschafts- und Kooperationsmanagement, Marburg, S. 65-99.
- KOLLOGE, K. (2010), Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- MEHR, P. R. (1992), Identifying independent reps, in: Industrial Marketing Management, 21, S. 319-321.
- SCHMITZ, C. (2006), Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, Wiesbaden.
- SCHWERK, A. (2000), Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin.
- THEURL, T. (2001), Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, DIETER (Hrsg.), Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 73-94.

- THEURL, T. (2007), Das Ringen um Vertrauenswürdigkeit, in: SCHWARZ, G. (Hrsg.), Vertrauen - Anker einer freiheitlichen Ordnung, Zürich, S. 37-45.
- THEURL, T./KOLLOGE, K. (2009), Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 81.
- VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (VDMA) (2008), VDMA-Nachrichten, 12.
- WALTI, C. (1999), Vertriebsmanagement für Industriegüter - dargestellt am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinenindustrie, Schesslitz.
- ZINK, K. J./ESSER, C. (2002), KMU-Kooperationen - Strukturierte Auswahl von Partnern, in: FB/IE, 51, S. 170-173.

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 Grossekkettler</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 entscheidungslogischer 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 Schmolzmüller / 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 Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007
- Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz:
Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement -
Ein Problemaufriss
August 2007
- Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen
- Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007
- Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realloptionsansatz
November 2007
- Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
Dezember 2007
- Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung – eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007
- Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht – Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
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 Analyse
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 kooperationsmanagement.
September 2009
- Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - 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 FinanzVer bund - Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010
- Nr. 93
Christoph Hellen/ Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010
- Nr. 94
Kersten Lange
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVer bund - Eine erfolgreiche Strategie?
Juli 2010
- Nr. 95
Konstantin Kolloge
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfadens für die Unternehmenspraxis
Juli 2010