



Universität Hamburg



**Institut für Industriebetriebslehre
und Organisation**

Industrielles Management
Arbeitspapier Nr. 11

**Karl-Werner Hansmann
Christian Marc Ringle
Benjamin Schroeter**

**Beitrag von
Kooperationen zum
Unternehmenserfolg**

Eine empirische Untersuchung

ISSN 1618-2952



Karl-Werner Hansmann

Christian Marc Ringle

Benjamin Schroeter

BEITRAG VON KOOPERATIONEN ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

Eine empirische Untersuchung

Hamburg, Juni 2003

© Karl-Werner Hansmann
Universität Hamburg
Institut für Industriebetriebslehre und Organisation
Arbeitsbereich Industrielles Management
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten

ISSN 1618-2952

Zusammenfassung

- Vor dem Hintergrund eines sich dynamisch wandelnden Wettbewerbs und der zunehmenden Fokussierung auf die unternehmerischen Kernkompetenzen rücken **Kooperationen** als Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung zunehmend in das Blickfeld der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis.
- Der strategische **Wert von Kooperationen** ergibt sich dabei im Wesentlichen durch die unternehmensübergreifende und synergetische Verknüpfung der Wertschöpfungsketten und den damit verbundenen **positiven Kosten-, Qualitäts- und Zeitwirkungen**. Kooperationen können daher als effektives Strategieelement zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition angesehen werden.
- Verbindet man die **Kooperationszielsetzung** einer Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit mit den für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit besonders **prägnanten Konfigurationsparametern** (Partneranzahl, Bindungsintensität, Kooperationsführung, Kooperationsdauer), dann führt die empirische Erhebung zu den folgenden **drei Erkenntnissen**:
 - Das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation die strategischen Erfolgsfaktoren **Kosten** oder **Qualität** positiv zu beeinflussen, kann besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation nur zwei Partner einbindet, auf vertraglichen Regelungen basiert, zentral geführt wird und auf einen langfristigen Zeitraum ausgelegt ist. In der Gesamtheit charakterisieren die Merkmale damit die Kooperationsform der **Strategischen Allianz**.
 - Bei nur **bedingt segmentierbaren Aufgaben** kann das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation den strategischen Erfolgsfaktor **Zeit** positiv zu beeinflussen, besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation nur zwei Partner einbindet, auf mündlichen Absprachen beruht, zentral geführt wird und auf einen langfristigen Zeitraum ausgelegt ist. In der Gesamtheit charakterisieren die Merkmale damit eine nicht vertraglich institutionalisierte – aber dennoch strategisch ausgerichtete – **Allianz**.

- Bei **gut segmentierbaren Aufgaben** kann das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation den strategischen Erfolgsfaktor **Zeit** positiv zu beeinflussen, besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation mehr als zwei Partner einbindet, auf vertraglichen Regelungen basiert, zentral geführt wird und auf einen unbestimmten Zeitraum angelegt ist. Im Ergebnis scheint hier ein **Strategisches Unternehmensnetzwerk** die Merkmalskombination treffend zu charakterisieren.
- Die Vorteilhaftigkeit dieser Merkmalsausprägungen begründet sich insbesondere darin, dass eine nachhaltige **Kosten- und Qualitätsverbesserung** eine enge Abstimmung oder partielle Zusammenführung der Partneraktivitäten auf den primären Wertschöpfungsstufen erfordert – inklusive dem dafür notwendigen Wissenstransfer und der gemeinsamen Wissensentwicklung im Rahmen einer langfristigen Zusammenarbeit.
- Bei der **Verbesserung des Erfolgsfaktors Zeit** ist hingegen der flexible Zugriff auf Ressourcen und die Segmentierbarkeit der Aufgabe – respektive die daraus resultierende Möglichkeit zur Parallelisierung der notwendigen Arbeitsprozesse – für den Erfolg entscheidend.

**Für weitere Informationen steht Ihnen gerne
Herr Christian Marc Ringle (MBA) zur Verfügung:**

Tel.: +49/(0)40-42838-4652 bzw. -4682
Fax: +49/(0)40-42838-6496
Email: cringle@econ.uni-hamburg.de
Internet: <http://www.uni-hamburg.de/fb03-bl/>

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	7
2. Aufbau der Untersuchung	8
3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	9
3.1 Kooperationserfahrung und aktuelle strategische Relevanz	10
3.2 Konfiguration der Kooperationen	11
3.2.1 Wertschöpfungsfokus und Kompetenzprofil	12
3.2.2 Anzahl der Partner	13
3.2.3 Partnergröße und Kooperationsrichtung	14
3.2.4 Zeitliche und räumliche Dimension	16
3.2.5 Marktauftritt und Führung	17
3.2.6 Institutionalisierung und Ressourcenzuordnung	18
3.2.7 Strukturanalyse der Merkmale	20
3.3 Zielsetzungen der Kooperationen	28
3.3.1 Prozessorientierte Ziele	28
3.3.2 Hybride und zugangsorientierte Ziele	30

3.4	Erfolgspotenzial der Kooperationen.....	32
3.4.1	Definition einer Erfolgsgröße.....	32
3.4.2	Methodik der Erfolgsanalyse.....	33
3.4.3	Erfolgsanalyse der Kooperationsziele	34
4.	<i>Synthese von Kooperationsmerkmalen und -zielen</i>	37
4.1	Konzeptioneller Aufbau der Synthese.....	37
4.2	Kooperationsziel Kosten	38
4.3	Kooperationsziel Qualität	41
4.4	Kooperationsziel Zeit	43
5.	<i>Schlussbetrachtung</i>	46
	<i>Anhang – Fragebogen</i>	49

1. Einführung

In einer Studie des Massachusetts Institute of Technology aus dem Jahre 1997 wurden zwei Megatrends für das Wettbewerbsgefüge der Zukunft prognostiziert: der Zusammenschluss von Großunternehmen zu globalen Konglomeraten und die kooperative Verbindung von kleinen Unternehmen zu dezentralen Netzwerken.¹ Aktuelle Studien unterstützen diese These der wachsenden Bedeutung zwischenbetrieblicher Kooperationen. Im Rahmen einer empirischen Erhebung aus dem Jahre 2001 gaben 74% von 354 befragten Unternehmen aus zehn Branchen an, mindestens in einer Kooperation engagiert zu sein – Tendenz steigend.² Dieses zunehmende Interesse an Kooperationen spiegelt sich auch in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wider. So verzeichnete die Deutsche Bibliothek in Frankfurt am Main im Januar 2003 rund 320 Buchtitel zum Stichwort „Kooperationen“, wobei sich in den letzten drei Jahren der Bestand an kooperationsspezifischer Literatur um mehr als 50% erhöht hat.³

Ziel dieses Beitrags ist es, anhand besonders relevanter Kooperationsformen und deren Konfigurationsparameter das wesentliche Gestaltungsspektrum einer zwischenbetrieblichen Partnerschaft empirisch zu untersuchen. Zudem soll insbesondere durch die differenzierte Betrachtung der strategischen Erfolgsfaktoren (Kosten, Qualität, Zeit) und deren Entwicklungsmöglichkeit im Rahmen einer Kooperation, das strategische Potenzial einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Dazu erfolgt eine Analyse auf zwei Ebenen: Auf der ersten Ebene wird die Bedeutung von Kooperationen anhand von Merkmalsausprägungen und Zielsetzungen im Sinne einer deskriptiven Statistik skizziert; auf der zweiten Ebene wird untersucht, welche Kooperationskonfigurationen im Rahmen der strategischen Erfolgsfaktoren besonders erfolgsversprechend erscheinen.

¹ Vgl. Kabel, Dirk; Mühlfelder, Manfred; Durst, Richard: Darum prüfe, wer sich enger bindet – Die Erfüllung definierter Voraussetzungen entscheidet über den Erfolg von Kooperationen. In: Management-Zeitschrift Industrielle Organisation, Nr.5/69, 2000, S. 24-31, S. 24 und die dort angegebene Literatur.

² Vgl. Gerhard, Thorsten; Säubert, Hannes; Helmholz, Jan T.: Unternehmensbefragung Partnering - Herausforderung für Old und New Economy, Arthur D. Little International, Studie, Wiesbaden, 2001, S. 7.

³ Quelle: eigene Auswertung.

2. Aufbau der Untersuchung

Die Ergebnisse einer umfassenden Literaturrecherche wurden genutzt, um einen Fragebogen zur Kooperationstätigkeit von Unternehmen zu entwickeln. Intensive Gespräche mit wissenschaftlichen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg und Unternehmensberatern der Firma Roland Berger – Strategy Consultants (Hamburg) führten zu einer weiteren Verbesserung. Anschließend wurde der Fragebogen im Rahmen eines ersten Tests durch zehn unterschiedlich große Unternehmen der Softwarebranche beantwortet. Durch die Überprüfung des Fragebogens mittels telefonisch durchgeführter Feedback-Gespräche und einer ersten Auswertung der schriftlichen Antworten haben die Verfasser weitere Modifikationshinweise erhalten. Ein abschließender Test erfolgte mit fünf Unternehmen unterschiedlicher Größe aus der Softwarebranche, deren Feedback durchweg positiv war. In der Endfassung weist der Fragebogen fünf Bereiche auf (vgl. Anhang): Fragen zur Kooperationstätigkeit des Unternehmens (Teil A), zu den strategischen Erfolgsfaktoren (Teil B), zu Wettbewerbszielen (Teil C), zu Bestimmungsfaktoren des Kooperationserfolges (Teil D) sowie allgemeine Fragen zum Unternehmen (Teil E).

Um die Erhebung auf eine breite empirische Basis zu stellen, wurde die Form der schriftlichen Befragung gewählt. Die dafür benötigten Adressen stammen aus der PRO BUSINESS Datenbank der FAUST Information GmbH (Düsseldorf), wobei aus Kostengründen nur unpersonifizierte Daten zur Verfügung standen. Als Untersuchungsobjekt wurde die Softwarebranche ausgewählt, da in diesem Bereich seitens des Schrifttums ein hohes Maß an Kooperationstätigkeit vermutet wird. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, da nur Unternehmen analysiert werden sollen, die tatsächlich kooperieren. Zudem wurden Maschinenbauunternehmen angeschrieben, um einen möglichen Einfluss der Branchenzugehörigkeit zu kontrastieren.

Im November 2002 erfolgte der Versand von 5000 Fragebögen zu je gleichen Teilen an Unternehmen beider Branchen. Bis zum Stichtag wurden 152 Fragebogen beantwortet, von denen sich 114 für eine Auswertung eigneten (75 Software; 39 Maschinenbau). Die übrigen 38 Fragebogen konnten aufgrund unvollständiger Angaben nicht in die Analyse einbezogen werden. Somit liegt die Rücklaufquote bei nur 3,04%. Der Grund für die geringe Rücklaufquote ist im mit 220 Variablen relativ großen Umfang des Fragebogens zu su-

chen. Dennoch konnten absolut gesehen so viele Daten erhoben werden, dass umfassende Analysen möglich sind. Außerdem erlaubt die Gesamtzahl zurückgesandter Fragebögen prinzipielle Auswertungen mit höheren statistischen Verfahren und ist im Vergleich mit anderen kooperationsspezifischen Erhebungen⁴ als relativ hoch einzustufen.

3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die Ergebnisse der Erhebung werden in den Abschnitten dieses Kapitel in vier Blöcke gegliedert, deren Inhalt nachfolgend knapp skizziert wird:

- Im ersten Block (Abschnitt 3.1) wird als Einstieg in die Untersuchung die Relevanz von Kooperationen für die befragten Unternehmen und deren Kooperationserfahrung dargestellt.
- Im zweiten Block (Abschnitt 3.2) erfolgt die Analyse von Merkmalsausprägungen der erfolgreichsten Kooperationen sowie ausgewählter Strukturzusammenhänge.
- Im dritten Block (Abschnitt 3.3) wird ausgeführt, inwiefern Kooperationen die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit positiv beeinflussen.
- Im vierten Block (Abschnitt 3.4) folgen Untersuchungen zum Kooperationserfolg, insbesondere zum Erfolgspotenzial aufgrund unterschiedlicher Konfigurationsmerkmale.

Um eine möglichst komprimierte Darstellung der Ergebnisse zu erreichen, werden die ermittelten Zahlenwerte überwiegend in der entsprechenden Grafik aufgeführt und im beschreibenden Text in der Regel nicht wiederholt. Die jeweiligen Ausführungen sollen vielmehr die Besonderheiten der Ergebnisse herausstellen.

⁴ Vgl. beispielsweise Garrecht, Martin: Virtuelle Unternehmen – Entstehung, Struktur und Verbreitung in der Praxis, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2002, S. 7.

3.1 Kooperationserfahrung und aktuelle strategische Relevanz

Die Kooperationserfahrung der befragten Unternehmen in der Software- und in der Maschinenbaubranche wird in dieser Untersuchung durch die Anzahl und den Wertschöpfungsfokus der durchgeführten Kooperation innerhalb der letzten 5 Jahre beschrieben. Zur Quantifizierung der aktuellen Relevanz von Kooperationen für die Unternehmensstrategie wurde deren Bedeutung mit Hilfe einer 5er-Likert-Skala (1=niedrig; 2=eher niedrig; 3=neutral; 4=eher hoch; 5=hoch) abgefragt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

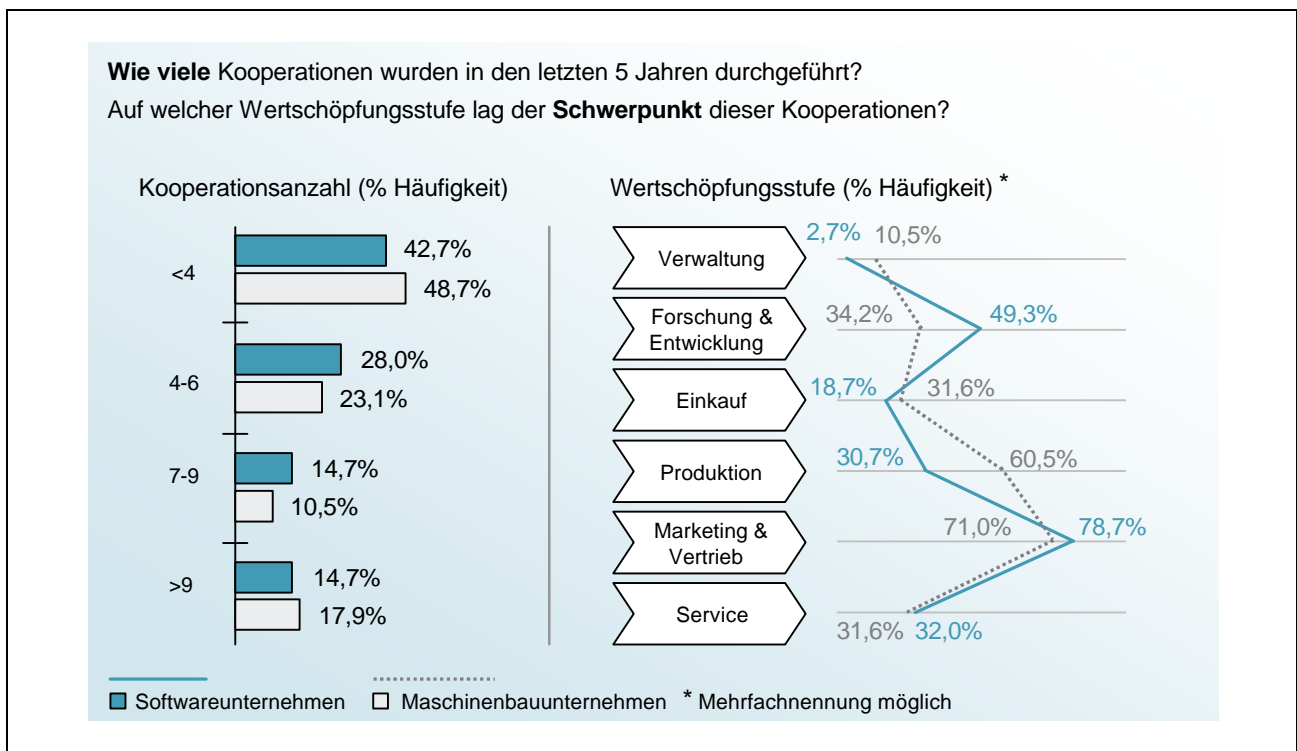


Abbildung 1: Kooperationserfahrung der befragten Unternehmen

Die Kooperationserfahrung stellt sich danach in beiden Branchen insbesondere in Bezug auf die Anzahl der durchgeführten Kooperationen relativ einheitlich dar. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen weist maximal sechs durchgeführte Kooperationen in den letzten fünf Jahren auf und hat dabei primär auf der Wertschöpfungsstufe Marketing und Vertrieb zusammengearbeitet. Weiterhin fällt der Unterschied zwischen den zweithäufigsten Ziel-

setzungen auf: Softwareunternehmen haben in der Vergangenheit vorwiegend im Bereich der Forschung und Entwicklung zusammengearbeitet, während Maschinenbauer ihre Kooperationen überwiegend auf die Produktionsebene fokussiert haben. Nicht überraschend ist, dass eine Zusammenarbeit auf der sekundären Wertschöpfungsstufe der Verwaltung in beiden Branchen deutlich an letzter Stelle steht.

Die Berechnung der durchschnittlichen Bedeutung von Kooperationen ergab mit 4,0 für die Softwareunternehmen⁵ einen deutlich höheren Wert als für die Maschinenbauunternehmen⁶ mit 3,6. Dabei vergaben 37,8% (Software) bzw. 22,2% (Maschinenbau) der Befragten für die strategische Bedeutung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit den höchsten und 43,2% (Software) bzw. 33,3% (Maschinenbau) den zweithöchsten Wert. Die übrigen Unternehmen stuften die Bedeutung von Kooperationen als neutral, eher niedrig oder niedrig ein. Um die Relevanz von Kooperationen für die Unternehmensstrategie besser abschätzen zu können, wurde auch die strategische Bedeutung von Akquisitionen erfasst. Hierbei ergab sich für die Softwarebranche ein durchschnittlicher Wert von 3,2 gegenüber 3,0 in der Maschinenbaubranche.

Die externe Unternehmensentwicklung, sowohl in Form von Kooperationen als auch Akquisitionen, wird bei den Softwareunternehmen demnach durchschnittlich stärker favorisiert als bei den Maschinenbauunternehmen. Vor dem Hintergrund der beobachteten Kooperationserfahrung und der Annahme, dass die Quantität in diesem Falle auch die strategische Bedeutung widerspiegelt, kann dies auch für die Vergangenheit vermutet werden.

3.2 Konfiguration der Kooperationen

Die nachfolgenden Ausführungen charakterisieren die wesentlichen Merkmalen von besonders erfolgreichen Kooperationen. Um strukturelle Zusammenhänge aufzudecken, wird zusätzlich eine Analyse der Merkmalsausprägung und der Anzahl der Kooperationspartner bzw. zwischen der Merkmalsausprägung und der Bindungsintensität der Kooperation

⁵ Für diese eine Fragestellung ist n = 74.

⁶ Für diese eine Fragestellung ist n = 36.

durchgeführt.⁷ Abgerundet wird diese Analyse durch sachlogische Überlegungen, die einen möglichen Erklärungsansatz für die Strukturzusammenhänge bieten sollen.

3.2.1 Wertschöpfungsfokus und Kompetenzprofil

Um einen globalen Überblick über die Zielsetzungen der erfolgreichsten Kooperationen zu erhalten, wurden die Unternehmen befragt, auf welcher Wertschöpfungsstufe sie Kooperationsaktivitäten ausüben. Zur Ermittlung der strategischen Relevanz und des Leistungspotenzials der Kooperationen wurde neben einer möglichen Ressourcen- und Kapitalausstattung auch erfasst, welche Kompetenzen die Partner in die Kooperation einbringen. In Abbildung 2 sind die Ergebnisse zusammengefasst.

Die Mehrzahl der Software- als auch der Maschinenbauunternehmen sieht demnach ihre erfolgreichste Kooperation im Bereich von Marketing/Vertrieb; erst mit einigem Abstand folgen Kooperationen, die darauf abzielen, Leistungsverbesserungen auf anderen Wertschöpfungsstufen zu erzeugen. Diese sind in beiden Branchen im Wesentlichen der Bereich von Forschung und Entwicklung bzw. der Produktion. Kooperationen auf den übrigen Wertschöpfungsstufen sind seltener vertreten, und eine „erfolgreichste Zusammenarbeit“ im Bereich der Verwaltung wurde sogar von keinem Unternehmen genannt. Bezüglich des Kompetenzprofils lässt sich feststellen, dass bei der Mehrzahl der Kooperationen die beteiligten Unternehmen vorwiegend ihre Kernkompetenzen kombinieren, d.h. nur ein geringer Anteil von Partnern bringt zusätzlich bzw. ausschließlich Sekundärkompetenzen in die Kooperation ein. Die zusammengeführten Kompetenzen sind dabei in rund 68,0% der Kooperationen in beiden Branchen überwiegend komplementär, d.h. die Partner ergänzen ihre Fähigkeiten innerhalb der Kooperation.

⁷ Die Partneranzahl und die Bindungsintensität werden dabei als wesentliche Charakteristika einer Kooperation angesehen und daher als Bezugspunkt festgelegt.

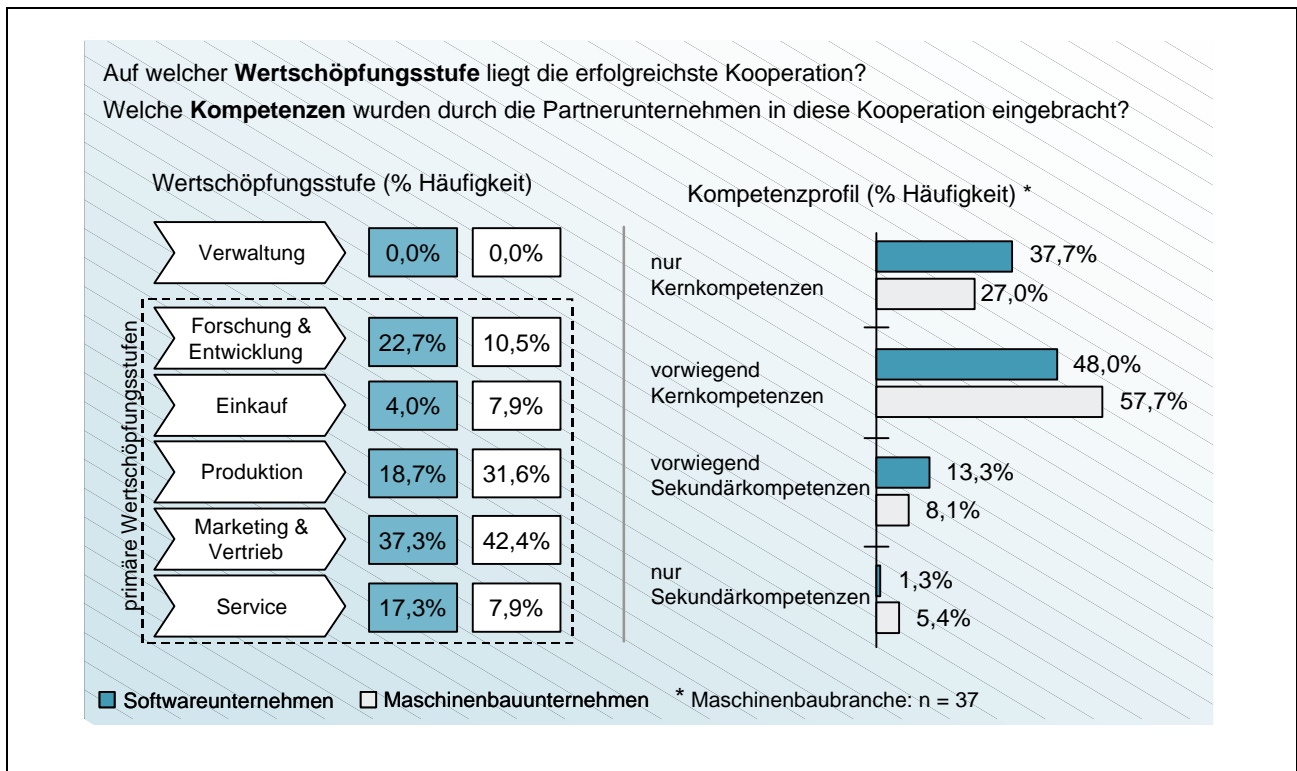


Abbildung 2: Wertschöpfungsfokus und Kompetenzprofil der erfolgreichsten Kooperation

3.2.2 Anzahl der Partner

Um die Partneranzahl in der erfolgreichsten Kooperation zu erfassen und für die weiteren Analysen eine praktikable Anzahl von Bezugsgruppen zu erhalten, wurden die erhobenen Daten zu vier zentralen Größenklassen verdichtet: bilaterale Kooperationen, kleine Netzwerke, mittlere Netzwerke und große Netzwerke. Die Ergebnisse inklusive der entsprechenden Partneranzahl in jeder Kategorie sind in Abbildung 3 zusammenfassend dargestellt.

Bilaterale Kooperationen sind sowohl in der Software- als auch in der Maschinenbaubranche in der Gruppe der erfolgreichsten Kooperationen am häufigsten vertreten – dicht gefolgt von der Größenklasse der kleinen Netzwerke. Besonders bemerkenswert ist die Dominanz der Maschinenbaubranche im Bereich großer Netzwerke. Sie weist mit 10,5% einen fast vierfach so hohen Wert auf wie die Softwarebranche mit 2,7%, der in Literatur und Praxis häufig eine besonders hohe Netzwerkaffinität bescheinigt wird. Aufgrund der gerin-

gen Häufigkeit der Größenklasse 4 sowohl in der Software- als auch in der Maschinenbaubranche wird bei den weiteren Analysen auf die großen Netzwerke mit mehr als neun Partnern nicht weiter eingegangen. Sie weisen mit einer Grundgesamtheit von zwei Unternehmen in der Software- und vier Unternehmen in der Maschinenbaubranche eine zu geringe Anzahl von Items für vertiefende Untersuchungen auf.

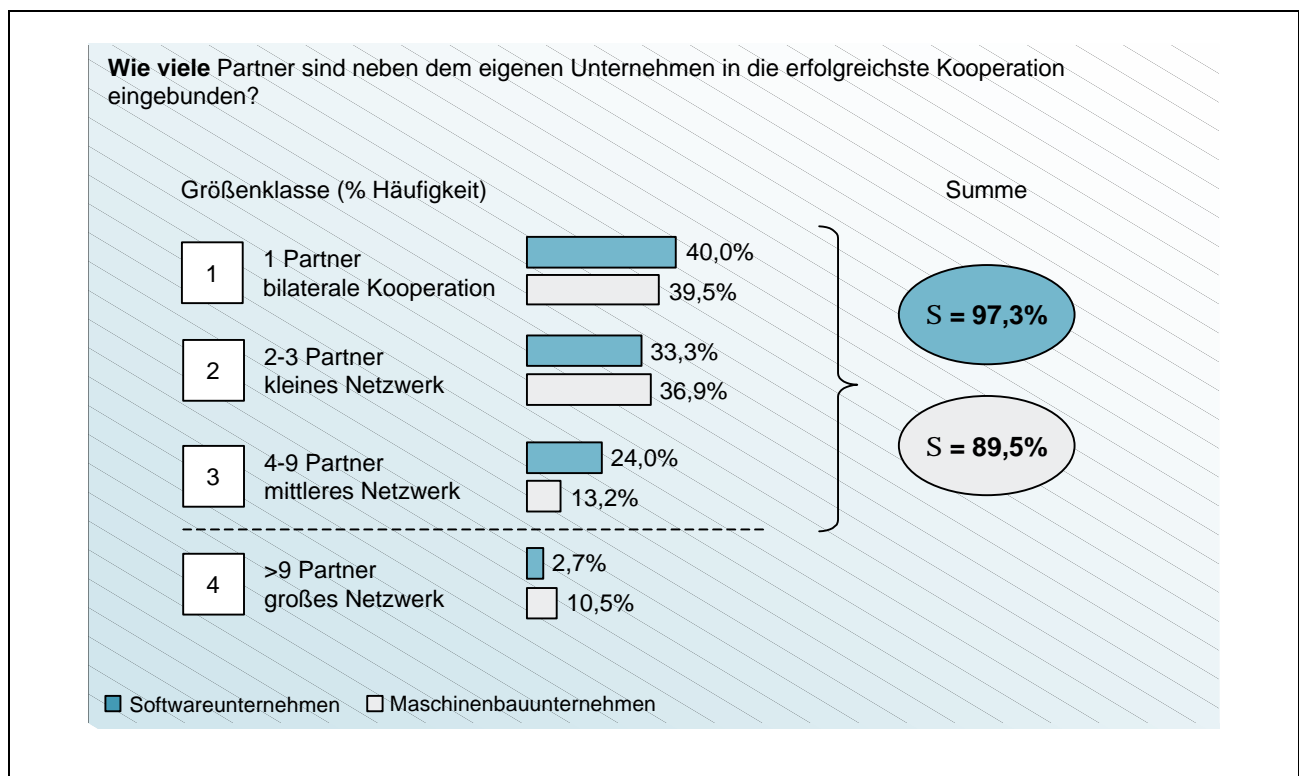


Abbildung 3: Partneranzahl in der erfolgreichsten Kooperation

3.2.3 Partnergröße und Kooperationsrichtung

Die Ermittlung der Partnergröße erfolgte durch einen Umsatzvergleich. Da in einer Kooperation mit mehr als einem Partner auch eine gemischte Größenverteilung vorkommen kann, wurde differenziert, ob alle Partner entweder kleiner, gleichgroß oder größer waren oder ob sie unterschiedlich groß sind. Analog dazu wurde bei dem Partnertyp zwischen „reinen“ und „gemischten“ Kooperationen unterschieden (Abbildung 4 fasst die Ergebnisse zusammen).

In beiden Branchen kommen bei den „reinen“ Kooperationen, die Partnerschaften am häufigsten vor, in denen alle Partner größer als das eigene Unternehmen sind. Innerhalb der Kategorie „gemischt“ weist die Mehrzahl der Kooperationen sowohl kleinere als auch größere Kooperationspartner auf (66,7% Software; 58,3% Maschinenbau). Bei der Betrachtung des Partnertyps lässt sich feststellen, dass sowohl in der Software- als auch in der Maschinenbaubranche bei den „reinen“ Kooperationen am häufigsten diejenigen mit Zulieferern vorkommen, gefolgt von (bzw. gleich auf mit) der Kategorie „nur Sonstige“. Diese Kategorie beschreibt so genannte laterale Kooperationen, bei denen die Partner nicht aus derselben Branche stammen und auch nicht den Status eines Kunden aufweisen (branchenfremde Unternehmen etc.). Innerhalb der Kategorie der gemischten Kooperationen dominieren in beiden Branchen die Partnerschaften, an denen zumindest ein Zulieferer und ein Kunde teilnehmen (29,6% Software; 33,3% Maschinenbau) gefolgt von der Partnerschaft mit mindestens einem Wettbewerber und einem Kunden (23,5% Software; 22,2% Maschinenbau).

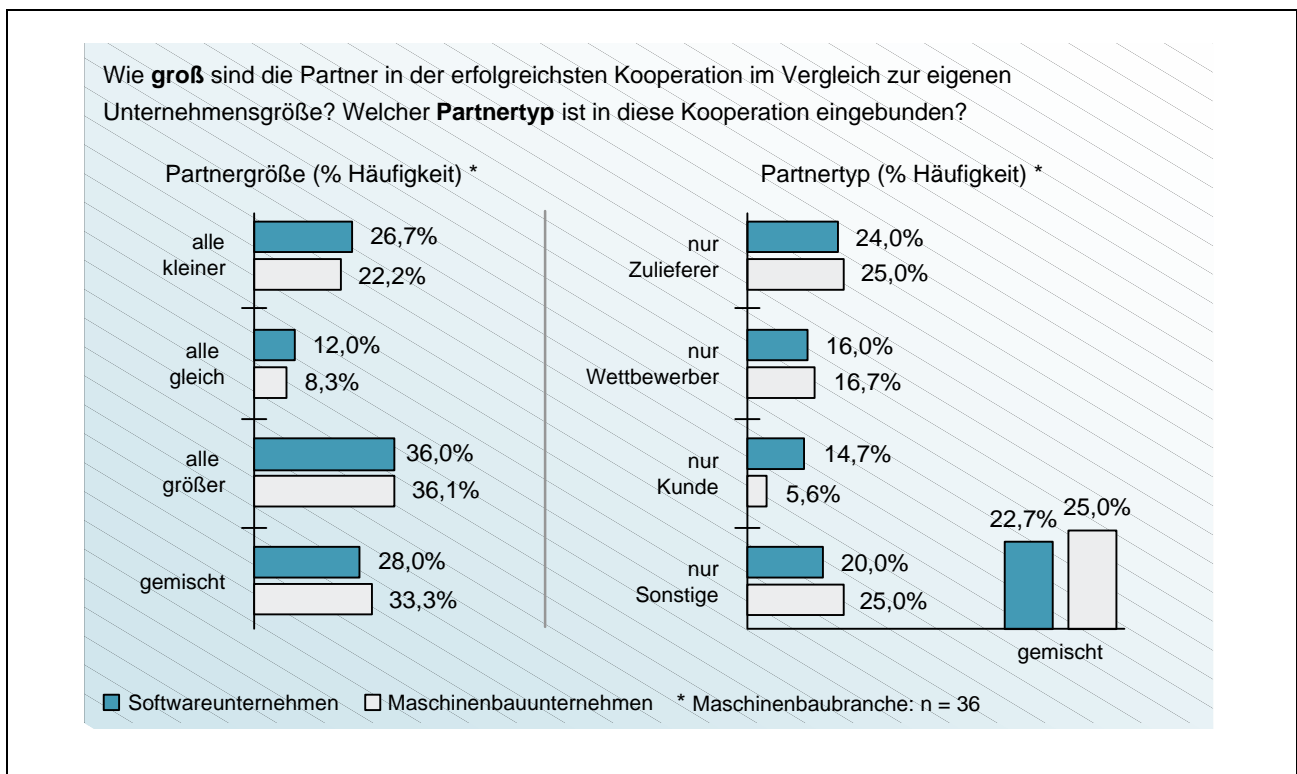


Abbildung 4: Partnergröße und -typ in der erfolgreichsten Kooperation

3.2.4 Zeitliche und räumliche Dimension

Um die zeitliche Dimension von Kooperationen zu erfassen, wurde deren geplante Dauer abgefragt, wobei zeitlich undefinierte Kooperationen gesondert gekennzeichnet werden. Die Mehrzahl der Kooperationen weist keine definierte Laufzeit auf, was mit der Tatsache einhergeht, dass in beiden Branchen knapp 80,0% der erfassten Kooperationen für den Umfang mehrerer Projekte definiert sind. Bei den zeitlich bestimmten Kooperationen ist die Gruppe der Kooperationen mit einer geplanten Laufzeit von zwei bis fünf Jahren am häufigsten vertreten. Dauerhafte und projektübergreifende Partnerschaften bilden demnach den strategischen Schwerpunkt innerhalb der Kooperationsaktivitäten der befragten Unternehmen.

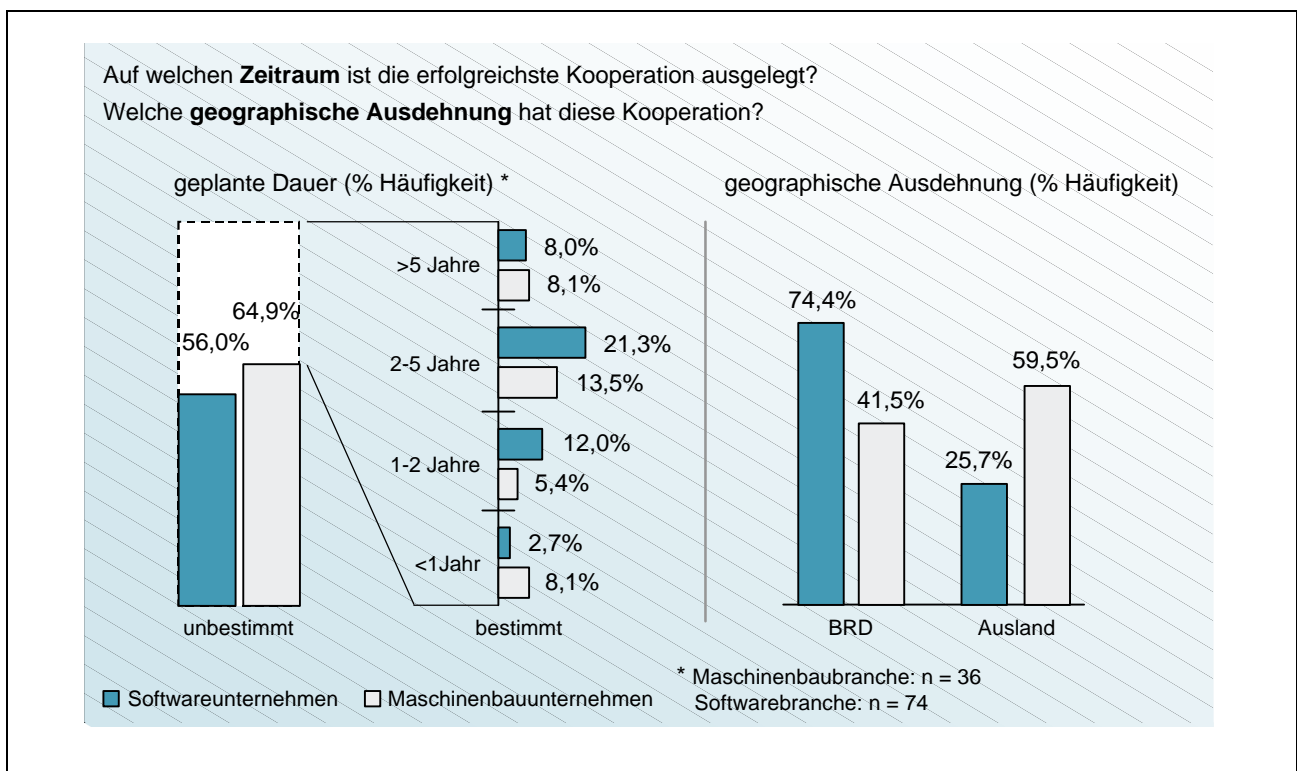


Abbildung 5: Zeitliche und geographische Ausdehnung der erfolgreichsten Kooperation

Mit der räumlichen Maximalentfernung zwischen den Partnern kennzeichnen wir die geographische Reichweite der Kooperation (Abbildung 5 stellt die Ergebnisse dar), deren

Auswertung ergab, dass 59,0% der erfolgreichsten Kooperationen in der Maschinenbaubranche mindestens einen ausländischen Kooperationspartner einschließen, die überwiegend aus dem europäischen Ausland stammen. Bei den Softwareunternehmen sind dagegen nur in 25,8% der Fälle ausländische Unternehmen in die Kooperation eingebunden.

3.2.5 Marktauftritt und Führung

Die Form des Marktauftritts beschreibt, ob die Kooperation als solche durch externe Marktteilnehmer zu erkennen ist (z.B. durch einen Kooperationsnamen) oder ob sie nur „im Hintergrund“ existiert. Durch die Art der Führung wird ausgedrückt, wie die Unternehmen ihre Kooperation steuern bzw. ob die Hierarchie innerhalb der Kooperation eher flach (dezentrale Steuerung) oder ausgeprägt (zentrale Steuerung) ist (Abbildung 6 stellt die Ergebnisse zusammenfassend dar).

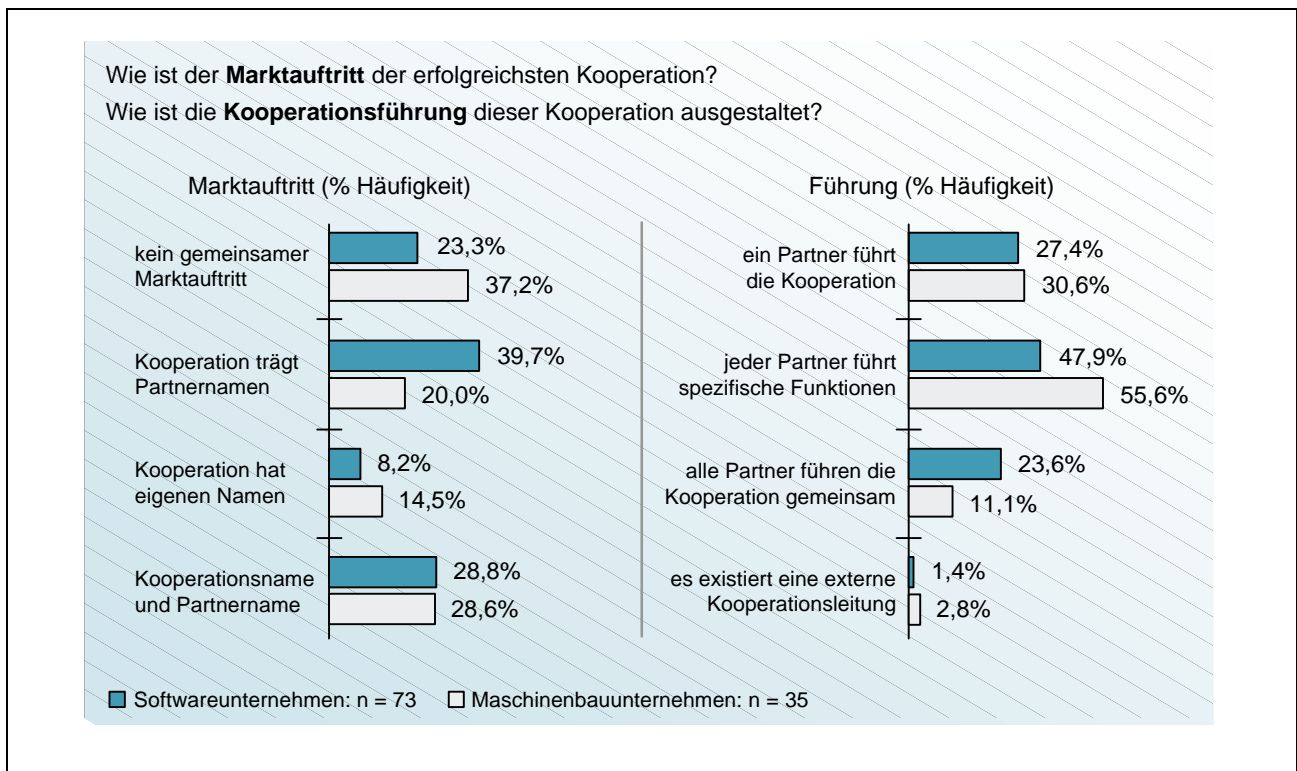


Abbildung 6: Marktauftritt und Führung der erfolgreichsten Kooperation

In beiden Branchen wird die Mehrzahl der Kooperationen nicht aktiv über einen Kooperationsnamen kommuniziert, weil entweder kein gemeinsamer Marktauftritt erfolgt oder weil nur der Name der Kooperationspartner genannt wird. Für den Fall, dass die Kooperation einen Namen aufweist, ist dieser zumeist mit den Partnernamen verknüpft, und nur in den wenigsten Fällen existiert eine Kooperationsverbindung, die sich durch einen entsprechenden Namen ohne die explizite Nennung der Partner kennzeichnet. Die Betrachtung der Organisation der Kooperationsführung macht deutlich, dass – sowohl in der Software- als auch in der Maschinenbaubranche – eine fest eingeteilte Steuerung spezifischer Funktionen durch einen bestimmten Partner vorliegt. Als zweithäufigste Führungsform ergibt sich die Kooperationssteuerung durch einen Partner, gefolgt von der gemeinschaftlichen Kooperationsführung. Nicht am eigentlichen Leistungserstellungsprozess teilnehmende Partnerunternehmen, so genannte Broker, übernehmen in den seltensten Fällen Führungsaufgaben.

3.2.6 Institutionalisierung und Ressourcenzuordnung

Neben der Partneranzahl ist die Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern ein entscheidendes Kooperationscharakteristikum. Sie wird durch die Art der Institutionalisierung (mündliche Absprachen vs. Verträge) und der Ressourcenzuordnung (getrennte vs. zusammengeführte Ressourcen) bestimmt. In Abbildung 7 erfolgt eine Zusammenführung dieser beiden Dimensionen und eine entsprechende Häufigkeitsdarstellung dar.

Die Kooperationen, bei denen die Partner durch Verträge aneinander gebunden sind, kommen mit insgesamt rund 80,0% in beiden Branchen am häufigsten vor. In dieser Kategorie sind in beiden Branchen auch die Kooperationen eingegliedert, die durch Kapitalverflechtung (4,0% Software; 10,3% Maschinenbau) oder durch eine eigene Gesellschaft (6,7% Software; 10,7% Maschinenbau) gekennzeichnet sind. Da jede dieser beiden Kategorien eine relativ geringe Ausprägung aufweist, die noch kleiner wird, wenn man deren Schnittmenge herausrechnet, wird im weiteren Verlauf auf eine gesonderte Darstellung verzichtet.

Bei der Ressourcenzuordnung weisen die Softwareunternehmen mit 30,7% eine deutlich ausgeprägtere Häufigkeit der Zusammenführung auf als die Maschinenbauunternehmen mit 18,0%. Allerdings ist hierbei besonders zu berücksichtigen, dass Ressourcen in der Softwarebranche primär als Humankapital definiert werden und eine (projekt- bzw. kooperationsweise) Zusammenführung daher wesentlich einfacher – und darum wahrscheinlich auch häufiger – ist, als dies in der Maschinenbaubranche der Fall sein dürfte.

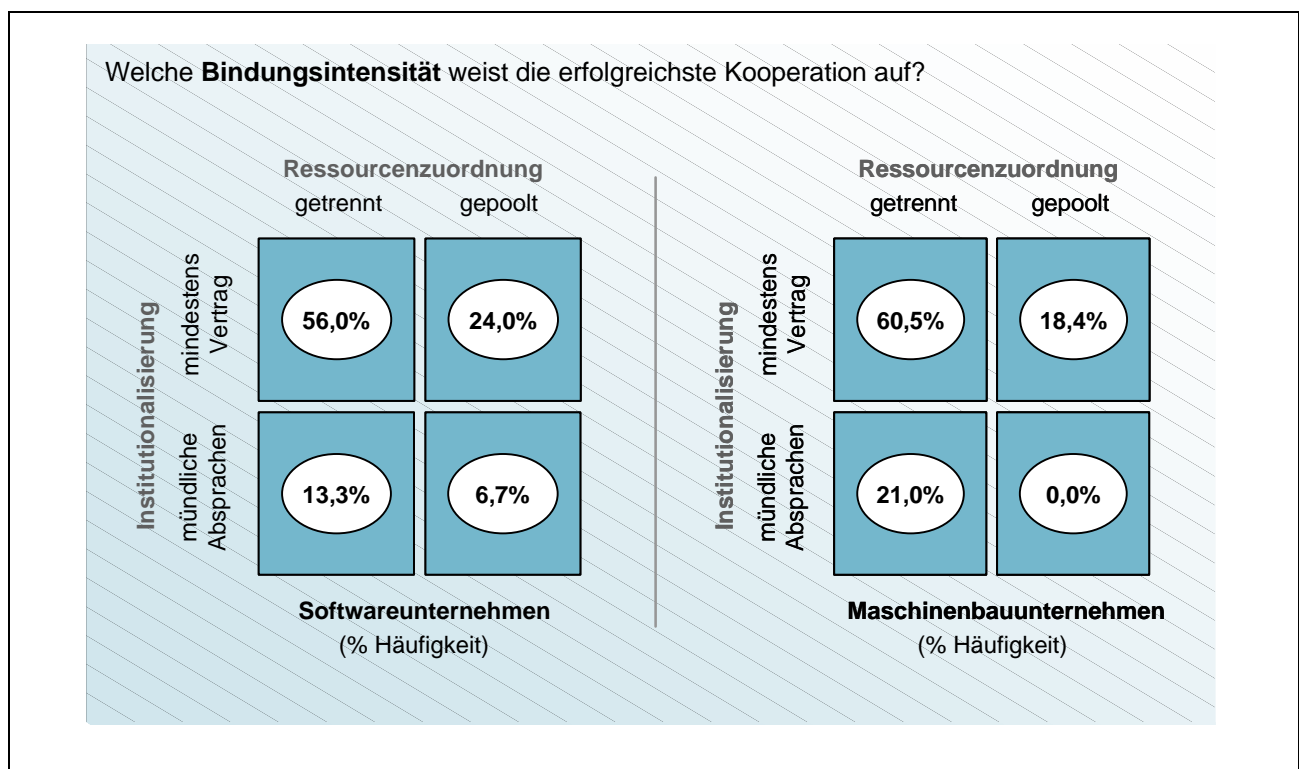


Abbildung 7: Bindungsintensität der erfolgreichsten Kooperation

3.2.7 Strukturanalyse der Merkmale

Im Sinne einer eindimensionalen Betrachtung, beschreiben die aufgezeigten Merkmale die erfolgreichsten Kooperationen hinreichend gut. Allerdings stellt sich die Frage nach den strukturellen Zusammenhängen zwischen den beobachteten Merkmalen. Um die Komplexität einer multidimensionalen Abhängigkeit zwischen den Merkmalen zu reduzieren, wird nachfolgend die Struktur der Kooperationen durch zwei zentrale Systematisierungsdimensionen von Kooperationen beschrieben:

- Partneranzahl und
- Bindungsintensität.

Eine Einteilung der Partneranzahl erfolgt dabei verdichtend in die beiden Ausprägungen „bilaterale Kooperation“⁸ und „multilaterale Kooperation“⁹. Multilaterale Kooperationen werden dabei gesondert ausgewiesen, da sie in den Wirtschaftswissenschaften im Rahmen der Netzwerkforschung besondere Relevanz erlangt haben und aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften (Schnittstellenkomplexität etc.) auch eine sachlogische Abtrennung von bilateralen Kooperationen erlauben.¹⁰ Bei der Bindungsintensität wird weiterhin zwischen mündlichen und mindestens vertragsbasierten Kooperationen unterschieden.¹¹ Diese und weitere Merkmale sind in Abbildung 8 wie folgt zusammengefasst:

⁸ Ein Partner zuzüglich des eigenen Unternehmens.

⁹ Mindestens zwei Partner zuzüglich des eigenen Unternehmens.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Macharzina, Klaus: Unternehmensführung – das internationale Managementwissen, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 373 und zu der Trennung von bilateralen und multilateralen Kooperationen auch Staudt, Erich; Toberg, Michael; Linné, Harald; Bock, Jürgen; Thielemann, Frank (Hrsg.): Kooperationshandbuch - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart & VDI Verlag, Düsseldorf, 1992, S. 132-135 und Beck, Thilo C.: Kosteneffiziente Netzwerkkooperation – Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen, Dissertation, Universität Stuttgart, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 269-284.

¹¹ Vgl. zur Bedeutung der Bindungsintensität als Charakterisierungsmerkmal für Kooperationen Lutz, Violet: Horizontale Strategische Allianzen - Ansatzpunkte zu Ihrer Institutionalisierung, Steuer- und Wirtschaftsverlag Hamburg, Hamburg, 1993, S. 53-55 und die dort angegebene Literatur.

Juni 2003

Ergebnis der **Dimensionsverdichtung** bei beiden Branchen

- **Kompetenzprofil** → kernkompetenz- vs. sekundärkompetenzfokussiert
- **Partnergröße** → alle kleiner oder gleich vs. alle größer
- **Kooperationsrichtung** → vertikal vs. horizontal vs. diagonal vs. gemischt
- **Zeitliche Dimension** → bestimmt vs. unbestimmt
- **Räumliche Dimension** → national vs. international
- **Marktauftritt** → gemeinsam vs. nicht gemeinsam
- **Kooperationsführung** → zentral vs. dezentral
- **Ressourcenzuordnung** → zusammengeführt vs. getrennt
- **Zutrittsmöglichkeit** → besteht vs. besteht nicht

Abbildung 8: Dimensionsverdichtung für die Strukturanalyse

Durch diese Verdichtung ergibt sich für die meisten Daten eine 2x2-Matrix und damit bei fast jedem Merkmal Unterschiede in der entsprechenden Häufigkeitsausprägung bzgl. der Partneranzahl und der Bindungsintensität. Diese Unterschiede sind aber teilweise so klein, dass sie nur eine schwache Aussagekraft beinhalten. Daher werden nachfolgend nur mindestens 10%ige Differenzen betrachtet (diese eher praxisorientierte Darstellung wird durch die entsprechenden χ^2 - und Cramer-V-Werte ergänzt¹²). Entsprechend dieser Annahmen

¹² Ein Beispiel zur Veranschaulichung der statistischen Maße: In einem Karosseriebetrieb werden zwei verschiedene Verfahren zur Rostschutzbehandlung von Metallteilen angewandt. Es wird eine Untersuchung durchgeführt mit der man etwas über den Zusammenhang zwischen der gewählten Rostschutzbehandlung und der Rostanfälligkeit des betroffenen Karosserieteils erfahren will. Die erhobenen Ergebnisse werden zunächst in einer Kontingenztafel dargestellt. Zur Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Rostanfälligkeit und verwendetem Rostschutzverfahren muss zunächst die χ^2 -Teststatistik für den Test auf Unabhängigkeit berechnet werden. Damit lässt sich der Cramer-V-Wert berechnen, eine Maßzahl für die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei nominalskalierten Variablen wenn (mindestens) eine der beiden Variablen mehr als zwei Ausprägungen hat. Vgl. ausführlich zu diesem Beispiel Hartung, Joachim: Statistik – Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, München-Wien 1999, S. 452.

Juni 2003

ergeben sich mit zunehmender Anzahl von Partnern in der Softwarebranche folgende Veränderungen der Merkmalsausprägungen:¹³

- Das Kompetenzprofil der Kooperation verschlechtert sich: der Anteil kernkompetenzfokussierter Partnerschaften verringert sich von 93,3% (bilateral) auf 79,1% (multilateral).¹⁴ Vermutlich rückt in Netzwerken das strategische Ziel des Zugriffs auf Ressourcen und Kapazitäten stärker in den Vordergrund und die Qualität der Fähigkeiten des einzelnen Partnerunternehmens ist weniger wichtig.
- Die Kooperationsrichtung wird zunehmend vertikaler: der Anteil vertikaler Partnerschaften steigt von 33,3% (bilateral) auf 44,2% (multilateral).¹⁵ Dies könnte dadurch erklärt werden, dass netzwerkartige Kooperationen häufiger das Ziel der Systemkompetenz anstreben als bilaterale Partnerschaften und dieses eine Verknüpfung unterschiedlicher Wertkettenelemente erfordert.
- Die zeitliche Bestimmtheit der Kooperation nimmt zu: der Anteil von Partnerschaften, die eine definierte Laufzeit aufweisen, steigt von 33,3% (bilateral) auf 53,3% (multilateral).¹⁶ Dieser Aspekt könnte dadurch erklärt werden, dass sich Netzwerke eher für konkrete, projektbezogenen Zielsetzungen bilden, und dass bilaterale Kooperationen eher strategische, zeitlich schlecht zu definierende Ziele verfolgen.
- Die hierarchische Steuerung der Kooperation nimmt zu: der Anteil an zentral geführten Kooperationen steigt von 16,7% (bilateral) auf 30,2% (multilateral).¹⁷ Mit zunehmender Partneranzahl steigt wahrscheinlich die Komplexität der Abstimmung im Rahmen einer dezentralen Führung. Eine dadurch drohende Instabilität der Kooperation soll mit Hilfe einer zentralen Steuerung vermieden werden. Eine andere Erklärung könnte sein, dass ein Netzwerk primär dadurch entsteht, dass ein großes Unternehmen viele kleine Unternehmen an sich bindet und durch eine fokale Führung alle Aktivitäten auf das konkrete Kooperationsziel ausrichtet.

¹³ Die Betrachtung der Partnergröße wird dabei ausgeklammert, da in den bilateralen Kooperationen keine gemischte Größenverteilung vorkommen kann (Vgl. auch Kapitel 4.3.2.3).

¹⁴ Pearson $\chi^2 = 5,85$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,284.

¹⁵ Pearson $\chi^2 = 12,85$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,411.

¹⁶ Pearson $\chi^2 = 2,90$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,199.

¹⁷ Pearson $\chi^2 = 2,65$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,190.

Juni 2003

- Die Möglichkeit des Zutritts neuer Partner in die Kooperation nimmt zu: der Anteil von Kooperationen, die einen nachträglichen Zutritt von Partnerunternehmen explizit vorsehen, steigt von 33,3% (bilateral) auf 60,5% (multilateral).¹⁸ Innerhalb von Netzwerken wird Flexibilität wahrscheinlich höher bewertet als in bilateralen Kooperationen. Diese Flexibilität wird im Wesentlichen durch die Möglichkeit der nachträglichen Integration verschiedener bzw. neuer Kompetenzen gewährleistet.

In der Maschinenbaubranche können ebenfalls mit zunehmender Anzahl von Partnern mindestens 10%-ige Veränderungen der Merkmalsausprägungen beobachtet werden (eine wiederholende Erklärung bei analoger Struktur zur Softwarebranche entfällt):

- Die Kooperationsrichtung wird zunehmend vertikaler: der Anteil von vertikalen Partnerschaften steigt von 26,7% (bilateral) auf 40,3% (multilateral).¹⁹
- Die zeitliche Bestimmtheit der Kooperation nimmt zu: der Anteil von Partnerschaften mit einer definierten Laufzeit steigt von 13,3% (bilateral) auf 55,5% (multilateral).²⁰
- Die Häufigkeit des gemeinsamen Marktauftritts nimmt zu: der Anteil an Kooperationen, deren Partner gemeinsam am Markt auftreten, steigt von 66,7% (bilateral) auf 79,7% (multilateral).²¹ Da in multilateralen Kooperationen in der Regel mehr Ressourcen und Kompetenzen zur Leistungserfüllung zur Verfügung stehen als in bilateralen Partnerschaften, soll dieses Differenzierungsmerkmal möglicherweise durch einen gemeinschaftlichen Marktauftritt besonders stark kommuniziert werden.
- Die Ressourcen werden häufiger zusammengeführt: der Anteil von Partnerschaften, in denen die Ressourcen zusammengeführt sind, steigt von 6,7% (bilateral) auf 24,9% (multilateral).²² Dieser Zusammenhang stützt die These, dass die Maschinenbauunternehmen durch netzwerkartige Kooperationen insbesondere ihr quantitatives Leistungspotenzial steigern möchten und mit Hilfe einer Ressourcenzusammenführung Größeneffekte realisiert werden sollen.

¹⁸ Pearson $\chi^2 = 6,45$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,297.

¹⁹ Pearson $\chi^2 = 10,45$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,537.

²⁰ Pearson $\chi^2 = 6,37$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,426.

²¹ Pearson $\chi^2 = 2,07$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,247.

²² Pearson $\chi^2 = 4,07$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,345.

Wie dargelegt, ist die Bindungsintensität das zweite entscheidende Kooperationscharakteristikum und wird nachfolgend bezüglich des Zusammenhangs mit den Merkmalsausprägungen näher untersucht. Zwischen losen (mündlich vereinbarten) und stabilen (vertraglich geregelten) Kooperationen können in der Softwarebranche folgende Unterschiede beobachtet werden (wiederum 10%-Grenze):

- Die Partnergröße ist bei Vertragskooperationen häufiger homogen strukturiert; Verträge werden besonders zwischen größeren Unternehmen eingegangen: der Anteil an Kooperationen, mit nur größeren Partnern steigt von 21,4% (mündlich) auf 39,0% (Vertrag).²³ Vermutlich versprechen sich die kleineren Unternehmen durch eine Kooperation mit einem großen Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, der wiederum über Verträge abgesichert werden soll.
- Die Kooperationsrichtung ist bei Vertragskooperationen häufiger horizontal ausgerichtet: der Anteil horizontaler Partnerschaften steigt von 7,1% (mündlich) auf 18,6% (Vertrag).²⁴ Wahrscheinlich wird eine Kooperation mit Wettbewerbern aufgrund besonderer Nachteile (Know-how Abfluss, Kundenabwerbung etc.) als relativ risikoreich angesehen und soll daher durch Verträge abgesichert werden.
- Die Kooperationsdauer ist bei Vertragskooperationen häufiger bestimmt: der Anteil zeitlich bestimmter Partnerschaften steigt von 21,4% (mündlich) auf 50,8% (Vertrag).²⁵ Dies ergibt sich aus der Notwendigkeit einer präzisen inhaltlichen Definition von Verträgen, wobei offen ist, ob die ursprünglichen Vereinbarungen am Ende der Vertragslaufzeit nicht doch verlängert werden.
- Ein gemeinsamer Marktauftritt findet bei Vertragskooperationen häufiger statt: der Anteil steigt von 60,0% (mündlich) auf 81,7% (Vertrag).²⁶ Die vertragliche Kooperation ist unter Umständen aufgrund der kooperationsinternen Absicherung und des längeren Wirkungszeitraums am Markt besser zu kommunizieren.

²³ Pearson $\chi^2 = 2,06$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,168.

²⁴ Pearson $\chi^2 = 1,83$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,158.

²⁵ Pearson $\chi^2 = 3,85$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,233.

²⁶ Pearson $\chi^2 = 5,73$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,280.

Juni 2003

- Die dezentrale Steuerung wird mit zunehmender Bindungsstärke häufiger: der Anteil dezentral geführter Partnerschaften steigt von 57,1% (mündlich) auf 74,6% (Vertrag).²⁷ Durch die vertragliche Absicherung besteht vermutlich ein ausreichend hohes Maß an Kooperationsstabilität, womit auf eine zentrale, in der Regel stabilisierende Führung verzichtet werden kann.
- Die Möglichkeit des Zutritts in die Kooperation ist bei Vertragskooperationen häufiger vorgesehen: der Anteil von Partnerschaften, bei denen ein Zutritt neuer Partner explizit vorgesehen ist, steigt von 35,7% (mündlich) auf 52,8% (Vertrag).²⁸ Dieser eher unerwartete Zusammenhang könnte dadurch erklärt werden, dass im Rahmen vertraglich abgesicherter Kooperationen die Unternehmen weniger die Gefahr eines Missbrauchs, beispielsweise in Form von Know-how-Abfluss, befürchten und daher offener für neue Partner sind.
- Die Partneranzahl ist bei den Vertragskooperationen durch einen höheren Anteil an bilateralen Beziehungen gekennzeichnet: der Anteil von 2-Partner Kooperationen steigt von 28,6% (mündlich) auf 44,1% (Vertrag).²⁹ Vermutlich geht mit einer steigenden Partneranzahl eine Zunahme der Interessenvielfalt einher, wodurch die Komplexität der Vertragsgestaltung und die entsprechenden Kosten steigen – was allerdings aus Effizienzgründen vermieden werden soll. Zudem stehen gleichgroße Partner in einem besonderen Konkurrenzverhältnis zueinander (gleiche Leistungen, Kunden etc.) und wollen daher dieses durch Verträge kontrollierbar machen.

Für die Maschinenbaubranche können folgende Unterschiede beobachtet werden, wobei auch hier eine wiederholende Erklärung der Zusammenhänge entfällt:

- Das Kompetenzprofil verschlechtert sich mit zunehmender Bindungsstärke: der Anteil an kernkompetenzfokussierten Kooperationen sinkt von 100,0% (mündlich) auf 82,1% (Vertrag).³⁰ Dies könnte in Kombination mit der Kooperationsrichtung (vgl. Punkt 4) dadurch erklärt werden, dass Wettbewerber aufgrund strategischer Risiken ungern ihre

²⁷ Pearson $\chi^2 = 2,80$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,196.

²⁸ Pearson $\chi^2 = 1,66$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,151.

²⁹ Pearson $\chi^2 = 1,13$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,124.

³⁰ Pearson $\chi^2 = 1,46$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,204.

Juni 2003

Kernkompetenzen einbringen und eher versuchen, ihre Sekundärkompetenzen im Rahmen der Kooperation zu verwerten.

- Die Partnergröße ist bei den Vertragskooperationen homogener strukturiert und Verträge werden besonders mit größeren Partnern eingegangen: deren Anteil steigt von 21,4% (mündlich) auf 39,0% (Vertrag).³¹
- Die Kooperationsrichtung ist bei Vertragskooperationen häufiger horizontal ausgerichtet: der Anteil horizontaler Partnerschaften steigt von 7,1% (mündlich) auf 18,6% (Vertrag).³² Zudem findet sich bei den Vertragskooperationen ein wesentlich größerer Anteil an diagonalen Partnerschaften (0,0% vs. 32,1%), wobei hier die vertragliche Absicherung aus den gleichen Gründen wie bei den horizontalen Kooperationen bestehen dürfte (Schutz vor Know-how-Diffusion).
- Die Kooperationsdauer ist bei Vertragskooperationen häufiger bestimmt: deren Anteil steigt von 21,4% (mündlich) auf 50,8% (Vertrag).³³
- Ein gemeinsamer Marktauftritt findet bei Vertragskooperationen häufiger statt: der Anteil von Kooperationen mit gemeinsamen Marktauftritt sinkt von 71,4% (mündlich) auf 85,7% (Vertrag).³⁴
- Die dezentrale Steuerung wird mit zunehmender Bindungsintensität seltener: deren Anteil sinkt von 100,0% (mündlich) auf 57,1% (Vertrag).³⁵ In Kombination mit dem Aspekt der zunehmenden Ressourcenzusammenführung (siehe übernächster Punkt) kann vermutet werden, dass die Abstimmung der kombinierten Prozesse effektiver und effizienter durch eine zentrale Führung bewältigt werden kann.
- Die Möglichkeit des Zutritts in die Kooperation ist bei Vertragskooperationen seltener vorgesehen: der Anteil von Partnerschaften, bei denen ein nachträglicher Zutritt neuer Partner vorgesehen ist, sinkt von 85,7% (mündlich) auf 71,4% (Vertrag).³⁶ Da bei einem Vertragsabschluss der Großteil des Leistungsumfangs der Kooperation bereits

³¹ Pearson $\chi^2 = 5,48$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,396.

³² Pearson $\chi^2 = 7,63$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,467.

³³ Pearson $\chi^2 = 1,76$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,324.

³⁴ Pearson $\chi^2 = 1,13$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,124.

³⁵ Pearson $\chi^2 = 4,56$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,361.

³⁶ Pearson $\chi^2 = 0,69$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,131.

auf den einzelnen Partner abgestimmt ist, spielt die Möglichkeit des nachträglichen Eintritts neuer Partner nur eine untergeordnete Rolle.

- Die Ressourcen werden bei Vertragskooperationen häufiger zusammengeführt: der Anteil von Kooperationen mit zusammengeführten Ressourcen steigt von 0,0% (mündlich) auf 21,6% (Vertrag).³⁷ Wie bereits angedeutet, erfordern die Aufträge der Maschinenbaubranche häufig eine Zusammenführung der Leistungspotenziale, was wiederum aus Risikoüberlegungen (Know-how-Abfluss etc.) im Rahmen von Verträgen am vorteilhaftesten erscheint.
- Die Partneranzahl ist bei den Vertragskooperationen durch einen höheren Anteil an bilateralen Beziehungen gekennzeichnet: der Anteil von 2-Partner Kooperationen steigt von 14,3% (mündlich) auf 50,0% (Vertrag).³⁸

Die Ergebnisse machen deutlich, dass sich zwischen den Polen der Dimensionen „Partneranzahl“ und „Bindungsintensität“ strukturelle Unterschiede feststellen lassen. Dabei ergeben sich insbesondere durch die Bindungsintensität deutliche Divergenzen zwischen den beiden Branchen, wodurch die Wichtigkeit der Bindungsintensität im Rahmen der Entwicklung und Betrachtung von Kooperationskonzepten unterstrichen wird. Betont sei an dieser Stelle nochmals, dass bei den Strukturanalysen nur Veränderungen der Merkmalsausprägungen betrachtet wurden. Unter der Annahme, dass die Dimensionen Partneranzahl und Bindungsintensität, respektive ihre jeweiligen Pole (bilateral/multilateral und mündlich/Vertrag), wesentliche Konfigurationsparameter einer Kooperation sind, konnten so deren charakteristische Strukturunterschiede herausgearbeitet werden. Eine zusätzliche Betrachtung der Merkmalsunterschiede von weniger als 10% hätte mit dieser Zielsetzung keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erbracht, so dass auf deren Darstellung verzichtet wurde.

³⁷ Pearson $\chi^2 = 1,83$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,227.

³⁸ Pearson $\chi^2 = 2,92$; $\alpha = 0,05$; Cramer-V = 0,297.

3.3 Zielsetzungen der Kooperationen

Grundmotiv einer Kooperation ist die Erzielung eines „Joint Competitive Advantage“ und somit die Verbesserung der partnerindividuellen Wettbewerbsposition.³⁹ Um dieses Hauptziel zu konkretisieren, werden nachfolgend die empirischen Ergebnisse zu prozessorientierten und hybriden bzw. zugangsorientierten Kooperationszielen betrachtet.

3.3.1 Prozessorientierte Ziele

Als prozessorientierte Kooperationsziele werden in dieser Untersuchung alle Zielsetzungen definiert, die auf die Verbesserung der Kosten-, Qualitäts- und Zeitparameter eines Unternehmens abzielen. Mit rund 92,0% in beiden Branchen nannten fast alle befragten Unternehmen mindestens ein prozessorientiertes Ziel als Hauptzielsetzung ihrer Kooperation, wodurch die vermutete hohe Bedeutung der Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Kooperationen bestätigt wurde. Die Abbildung 9 stellt die Nennungshäufigkeit der entsprechenden Zielsetzungen entlang der primären Wertschöpfungsstufen dar.

Die Softwareunternehmen verfolgen primär das Ziel, durch die Kooperation Qualitätsverbesserungen entlang ihrer Wertschöpfungskette zu erzielen. Kosten- und zeitorientierte Zielsetzungen sind seltener, werden aber dennoch von deutlich über der Hälfte der befragten Unternehmen verfolgt. Bei den Maschinenbauunternehmen ist diese Gewichtung genau umgekehrt. Hier stehen Kosten- und Zeitaspekte im Vordergrund der Kooperation und die Verbesserung des Erfolgsfaktors Qualität ist im Rahmen der Hauptzielsetzung am seltensten. Betrachtet man allerdings die Einzelziele, dann ändert sich dieser Eindruck. Hier versuchen die Unternehmen beider Branchen, mit Hilfe der Kooperation schneller auf geänderte Kundenwünsche zu reagieren, weshalb als Einzelziel deutlich die Zeitorientierung dominiert.

³⁹ Vgl. Lubritz, Stephan: Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1998; Zugleich: Dissertation, Universität Saarbrücken, 1996, S. 37.

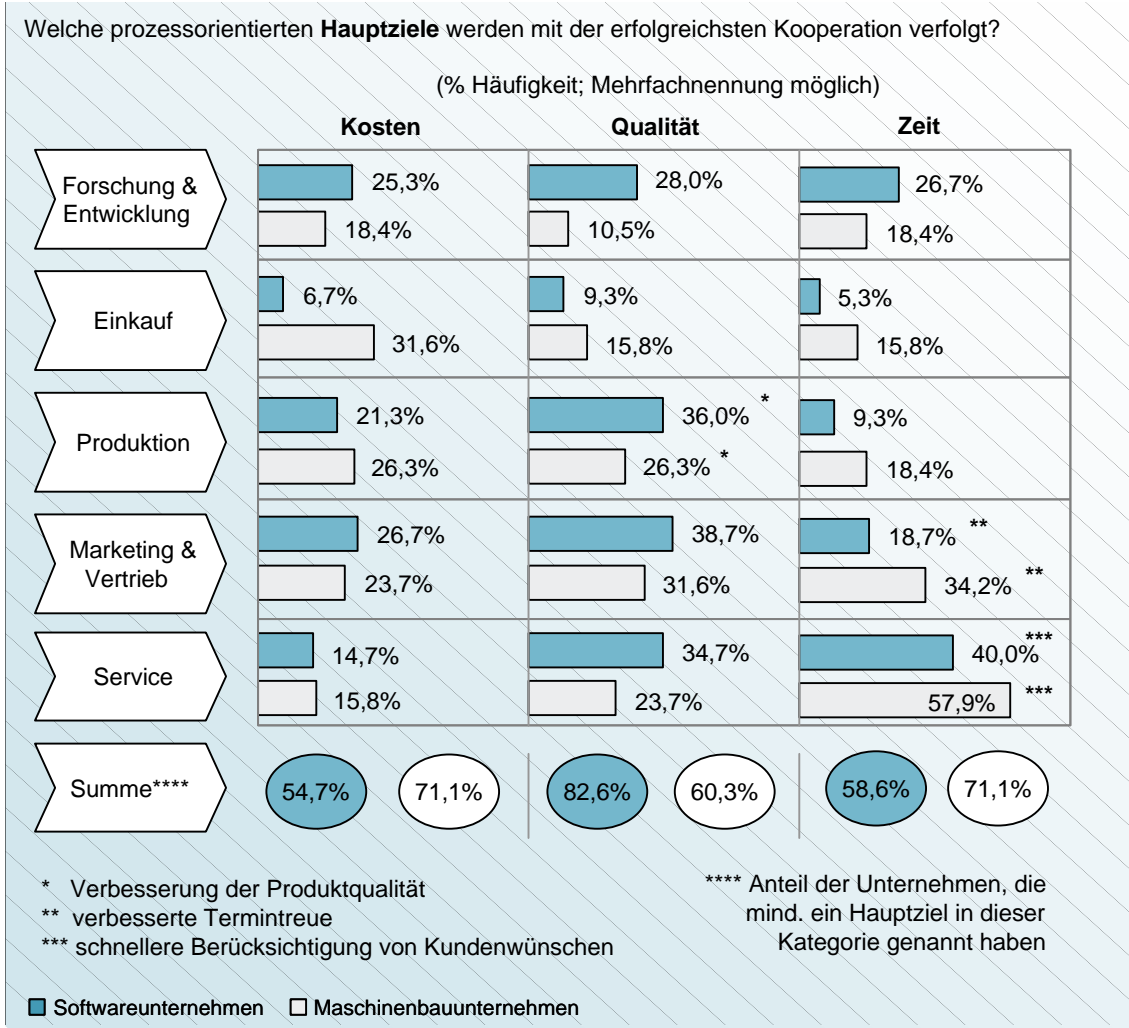


Abbildung 9: Nennungshäufigkeit der prozessorientierten Hauptziele auf den primären Wertschöpfungsstufen

Auffallend ist, dass sich die auf Wertschöpfungsstufen bezogenen Zielsetzungen branchenspezifisch (strukturell) vor allem in den Bereichen Forschung und Entwicklung bzw. Beschaffung unterscheiden. Die Softwareunternehmen verfolgen insgesamt deutlich häufiger gemeinschaftliche Entwicklungsprojekte, während die Maschinenbauunternehmen im Vergleich wesentlich häufiger versuchen, die Beschaffungsaktivitäten mit Hilfe der Kooperation zu optimieren. Vermutlich wird der Prozess von Forschung und Entwicklung in der Softwarebranche aufgrund einer höheren Marktdynamik (höherer Anteil an kundenindividuellen Lösungen, kurze Produktlebenszyklen etc.) häufiger aktiviert als in der Maschi-

nenbaubranche. Unter der Annahme, dass Kooperationen dafür eingesetzt werden, alle strategisch relevanten Prozesse zu unterstützen, spiegelt sich dieser strukturelle Unterschied natürlich auch in den entsprechenden Kooperationshäufigkeiten wider. Zudem gibt es in der Softwarebranche seltener Beschaffungsaktivitäten im klassischen Sinne, da hier ein Produkt (z.B. ein Programm, eine Dienstleistung) meist vollständig im eigenen Unternehmen produziert wird und dieser Prozess lediglich durch partielle Auslagerung unterstützt wird (beispielsweise durch ein temporäres Engagement von freiberuflichen Mitarbeitern).

Bei den Maschinenbauunternehmen ist diese operative Verzahnung mit Zulieferern wesentlich ausgeprägter. Hier werden in der Regel von dem fertigen Endprodukt nicht alle Komponenten vollständig im eigenen Unternehmen erstellt, sondern die Wertschöpfung liegt in der Integration und Ergänzung von Teillösungen zu einem Gesamtprodukt. Die Antworten bezüglich der Systemkompetenz spiegeln diesen Sachverhalt ebenfalls wider – die Maschinenbauunternehmen gaben sehr viel häufiger an, dass die Produktlieferung „aus einer Hand“ ein Hauptziel ihrer erfolgreichsten Kooperation darstellt.

3.3.2 Hybride und zugangsorientierte Ziele

Neben den dargestellten prozessorientierten Zielen lassen sich noch vielfältige hybride und zugangsorientierte Ziele identifizieren. Bei den hybriden Zielen sind insbesondere die Erhöhung der Marktmacht, die Verringerung von Risiken und die Flexibilisierung durch Kooperationen zu nennen. Die wesentlichen zugangsorientierten Ziele umfassen den Zugang zu Fähigkeiten, Technologien, Absatzmärkten und Ressourcen. Trotz der Dominanz einer Verbesserung der Erfolgsparameter Kosten, Qualität und Zeit als Kooperationszielsetzung, bilden auch hybride und zugangsorientierte Ziele wichtige Bestandteile des mit Kooperationen verfolgten Zielbündels (Abbildung 10 stellt einige ausgewählte Beispiele dar).

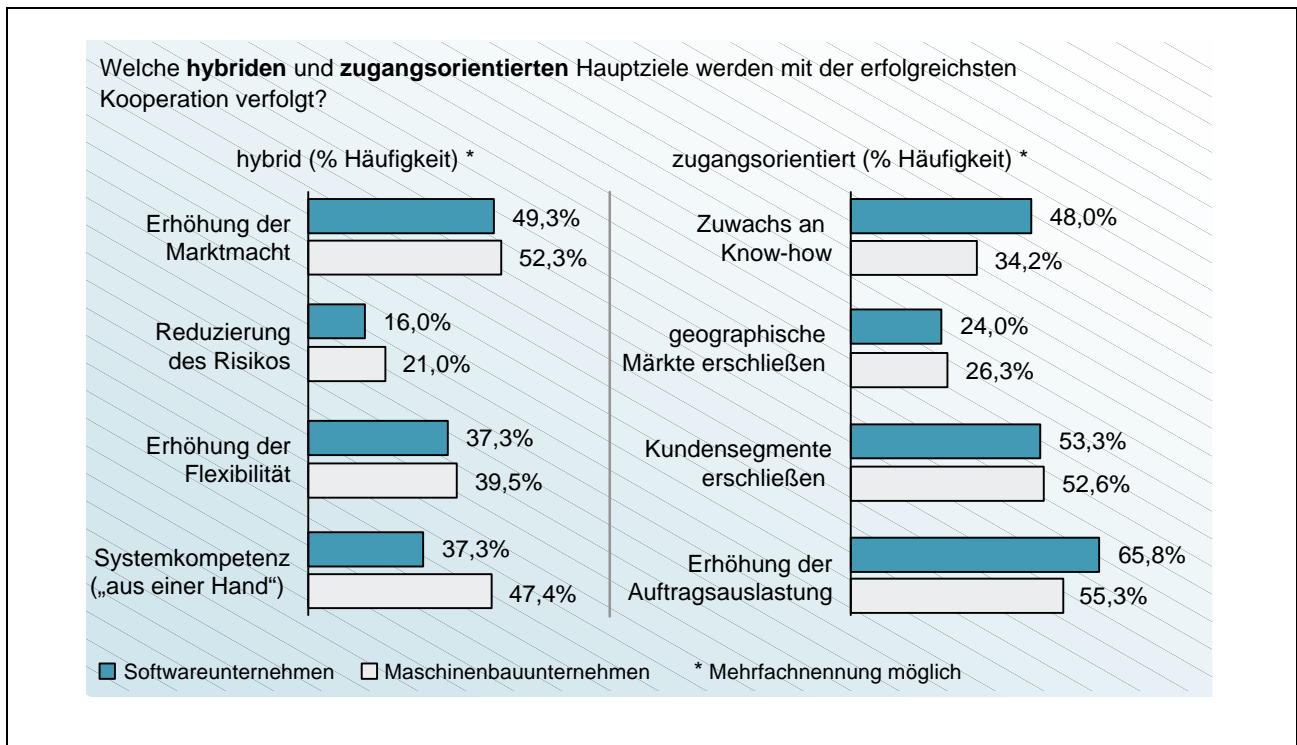


Abbildung 10: Häufigkeiten hybrider und zugangsorientierte Hauptziele

Danach kooperieren die Software- und Maschinenbauunternehmen primär mit der Zielsetzung, durch die Kooperation Wachstumspotenziale mittels Erhöhung der Auftragsauslastung zu erschließen. Dies kann durch die Steigerung der Auftragshäufigkeit und des Auftragsvolumens durch vorhandene Kunden oder durch die Gewinnung von Neukunden geschehen. Diese Bedeutung der Erhöhung der Auftragsauslastung geht in beiden Branchen mit einer häufigen Nennung der Erhöhung der eigenen Marktmacht als primäres Kooperationsziel einher. Da in beiden Branchen nur maximal 12,0% der Befragten die Reduzierung der Abhängigkeit von Kunden oder von Lieferanten als primäres Ziel der Kooperation angaben, ist zu vermuten, dass die Marktmacht hierbei im Wesentlichen auf die Position gegenüber Wettbewerbern bezogen ist (z.B. bei Auftragsvergaben etc.).

Besonders auffallend sind die Branchenunterschiede bei den Zielsetzungen Systemkompetenz und Know-how. Die besondere Bedeutung der Systemkompetenz für die Maschinenbaubranche als notwendige Fähigkeit zur Integration der verschiedenen Teilleistungen (-produkte), wurde bereits im vorherigen Abschnitt angedeutet. Der Unterschied in der Häufigkeit des Ziels „Know-how-Zuwachs“ ist vermutlich mit der unterschiedlich großen

Bedeutung der Qualitätsverbesserung als Kooperationshauptziel der Software- und der Maschinenbauunternehmen zu erklären. Da Qualität durch das Know-how-Niveau bestimmt wird und die Softwareunternehmen mit Hilfe der Kooperation gerade eine Qualitätsverbesserung anstreben, ist dies nur folgerichtig.

3.4 Erfolgspotenzial der Kooperationen

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, wie erfolgreich die Unternehmen bei den ausgewählten Zielsetzungen sind und ob bestimmte Kooperationskonfigurationen bei den prozessorientierten Zielsetzungen besonders erfolgsversprechend erscheinen.

3.4.1 Definition einer Erfolgsgröße

Der Erfolg einer Kooperation kann im Wesentlichen durch finanzielle Größen oder durch einen Zielerreichungsgrad beschrieben werden. Finanzielle Größen schaffen aufgrund ihrer „Objektivität“ eine relativ leicht nachvollziehbare Vergleichsgrundlage. Allerdings ist es gerade bei den prozessorientierten Zielen äußerst schwierig, den monetären Erfolg von Kooperationen hinreichend exakt zu beziffern. Neben dem Problem der kausalen Zurechnung muss eine mögliche Zeitverzögerung – Kunden honorieren beispielsweise eine erhöhte Qualität nicht zwangsläufig – und ein ausgeprägtes Komplexitätsproblem aufgrund der interdependenten Wirkungen zwischen den Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit berücksichtigt werden.

Um diese Komplexität zu reduzieren, basiert in den nachfolgenden Ausführungen die Erfolgsanalyse auf dem unternehmensindividuellen Zielerreichungsgrad. Dieser Erfolgsindikator wird in den Wirtschaftswissenschaften aufgrund unterschiedlicher Gründe vorwiegend im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung⁴⁰ angewendet und erscheint daher als eine geeignete Messgröße für die weiteren Auswertungen. Allerdings sei hier auch auf die da-

⁴⁰ Vgl. Tjaden, Gregor: Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen – Eine theoretische und empirische Untersuchung, Dissertation, Universität Rostock, 2002, S. 57-77 und die dort angegebene Literatur.

mit verbundene Einschränkung hingewiesen: Unterschiedliche Zielerreichungsgrade sind immer nur bedingt zu vergleichen, da das ursprüngliche Anspruchsniveau nicht quantifiziert werden kann und somit ein höherer Zielerreichungsgrad auch auf einem vergleichsweise niedrigen Zielniveau basieren kann. Dieser Einwand verliert aufgrund der relativ großen Grundgesamtheit an Bedeutung, da sich unterschiedlich definierte Ausgangswerte ausgleichen.

Der Zielerreichungsgrad wird bei den folgenden Auswertungen durch das arithmetische Mittel des Erfüllungsgrades der Hauptziele der Kooperation ausgedrückt. Bei den prozessorientierten Zielen erfolgt dabei eine Zusammenfassung der Teilziele zu einem Oberziel: Verfolgt ein Unternehmen beispielsweise mit derselben Kooperation das Ziel der Kostenreduktion im Bereich der Beschaffung und gleichzeitig in der Produktion, dann wird von beiden Zielerreichungsgraden das arithmetische Mittel gebildet und geht als eine Größe (z.B. „Zielerreichungsgrad Kosten“) in die weitere Betrachtung ein.

3.4.2 Methodik der Erfolgsanalyse

Um einen umfassenden Eindruck von dem Erfolgsniveau der Kooperationsziele und der Kooperationsmerkmale zu erhalten, werden die Ergebnisse als Boxplot-Diagramm dargestellt. Bei jedem Boxplot werden dabei fünf vertikale Linien (Markierung) angezeigt, die für spezifische Zahlenwerte stehen und folgendermaßen definiert sind:⁴¹

- Die erste Markierung entspricht dem Minimum.
- Die zweite Markierung entspricht dem 25%-Quartil (25%-Wert), dass heißt näherungsweise 25% der erfassten Unternehmen erreichen maximal diesen Wert.
- Die dritte Markierung entspricht dem Median.
- Die vierte Markierung entspricht dem 75%-Quartil (75%-Wert), näherungsweise 75% der Unternehmen weisen maximal diesen Wert auf.
- Die fünfte Markierung entspricht dem Maximum.

⁴¹ Vgl. hierzu auch Schlittgen, Rainer: Einführung in die Statistik – Analyse und Modellierung von Daten, 8. Auflage, R.Oldenbourg Verlag, München, 1998, S. 37-38.

Die Minimal- und Maximalwerte werden bei der Interpretation der Ergebnisse explizit nur im Ausnahmefall betrachtet, da sie als Extrempunkte jeweils einen zu geringen Teil der Grundgesamtheit erklären und daher lediglich die übrigen Ausführungen ergänzen. Die restlichen Werte (25%-Quartil, Median, 75%-Quartil) lassen sich hingegen als das „typische“ Erfolgsniveau interpretieren, da sie die zentralen 50% der erfassten Kooperationen darstellen – aus diesen Gründen werden in den folgenden Darstellungen nur die mittleren drei vertikalen Balken mit Zahlen beschriftet. Weisen dabei zwei Markierungen den gleichen Zahlenwert auf, so werden sie grafisch zwar beide angezeigt, aber aus Gründen der Übersichtlichkeit nur mit einem Zahlenwert versehen.

Da sich alle Angaben der befragten Unternehmen auf ihre „erfolgreichste“ Kooperation beziehen, überrascht es nicht, dass die entsprechenden Werte relativ nahe beieinander liegen, bzw. ein durchschnittlich sehr hohes Erfolgsniveau aufweisen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass alle dargestellten Kooperationsziele und Merkmalsausprägungen „gleich gut“ sind bzw. es bei der Konfiguration „egal“ ist, welcher Parameter gewählt wird. Vielmehr wird die Vorteilhaftigkeit eines spezifischen Ziels oder Merkmals unterstrichen, da sie aufgrund ihrer Dominanz in der „Gruppe der erfolgreichsten Kooperationen“ vermutlich auch in der Gesamtheit besonders erfolgsversprechend sind.

3.4.3 Erfolgsanalyse der Kooperationsziele

Unter Anwendung des dargestellten Boxplot-Schemas stellt Abbildung 11 die entsprechenden Ergebnisse bei den sechs ausgewählten Zielsetzungen dar. In beiden Branchen fällt auf, dass das allgemeine Erfolgsniveau mit einem Median von 4,0 bei dem Großteil der Zielsetzungen sehr hoch ist. Betrachtet man allerdings zusätzlich die Spannweite der Ergebnisse, dann stellt sich das Erfolgspotenzial wesentlich differenzierter dar. Für beide Branchen können durch den Vergleich der Werteverteilung der jeweiligen Boxplots zwei Ziele identifiziert werden, die besonders erfolgsversprechend erscheinen und ebenfalls zwei Zielsetzungen, die in der Gesamtheit mit Hilfe von Kooperationen wohl eher schwierig zum Erfolg zu führen sind:

- In der Softwarebranche sind die besonders erfolgreichen Kooperationsziele der Zuwachs an Know-how und die Erhöhung der Flexibilität, da hier jeweils 75,0% der Un-

ternehmen ein Zielniveau von mindestens 4,0 erreichen und zusätzlich das obere Quartil (75%-Wert) bei 5,0 liegt.⁴²

- In der Maschinenbaubranche sind insbesondere die Zielsetzungen, mit Hilfe der Kooperation eine Kostenreduzierung oder eine Qualitätsverbesserung zu realisieren, erfolgsversprechend. Auch hier erreichen 75,0% der Unternehmen ein Erfolgsniveau von mindestens 4,0 und das obere Quartil liegt bei 5,0.

Vergleichsweise schwach bewertete Zielsetzungen sind in der Softwarebranche insbesondere die Reduzierung des Risikos und die Erhöhung der Marktmacht. Das Minimum des erreichten Zielniveaus liegt hier bei 1,0 während der Median mit 3,0 gleichzeitig den niedrigsten beobachteten Wert aller Zielsetzungen aufweist. Verstärkt wird dieser Eindruck in beiden Fällen durch das niedrigste 75%-Quartil (4,0). Zwar indiziert das Maximum von 5,0 in beiden Fällen, dass ein hoher Erfolg bei diesen Zielsetzungen möglich ist, allerdings kann aufgrund der übrigen Werte vermutet werden, dass diese Zielsetzung mit Hilfe von Kooperationen vergleichsweise schwierig zum Erfolg zu führen sind. Die gleiche Argumentation gilt für die Maschinenbaubranche. Auch hier findet sich bei den Zielsetzungen Reduzierung des Risikos und Erhöhung der Marktmacht bei einem Minimalwert von 1,0 der niedrigste Median (3,0). Bei dem Ziel der Risikoreduktion liegt zudem das 75%-Quartil ebenfalls bei 3,0 und weist damit von allen Zielsetzungen den niedrigsten Wert auf.

⁴² Da das 25%-Quartil den Wert 4,0 aufweist, liegen folglich 75,0% über diesem Wert. Da allerdings der Median ebenfalls 4,0 beträgt, erreicht mindestens ein Drittel der 75,0% nur maximal diesen Wert. In der Gesamtheit ergibt sich daher der verwendete Ausdruck „mindestens“.

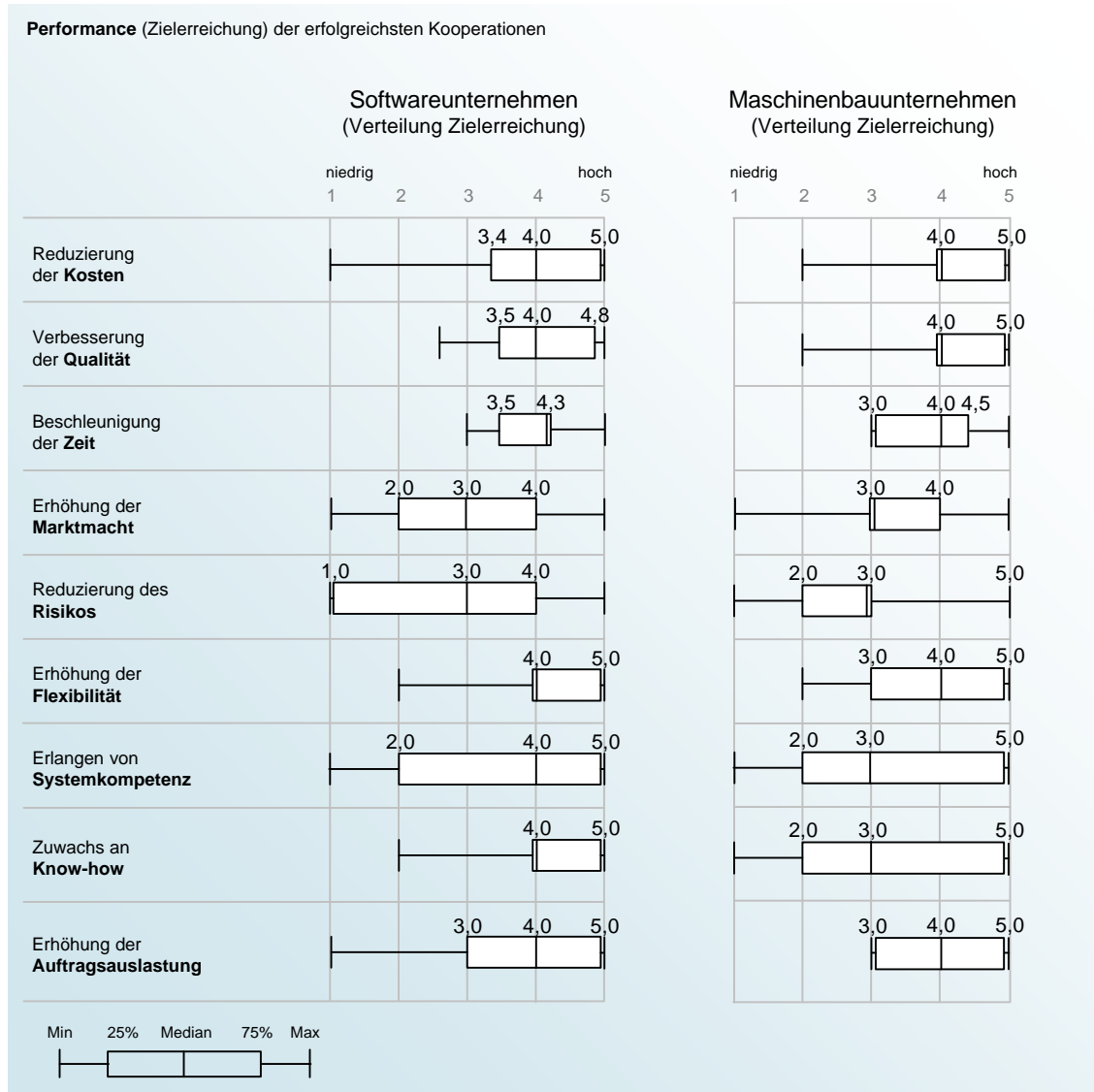


Abbildung 11: Performance der erfolgreichsten Kooperationen

4. Synthese von Kooperationsmerkmalen und -zielen

Nachdem die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht haben, dass die Kooperationszielsetzung – der Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit – von hoher Relevanz ist, soll in den folgenden Abschnitten untersucht werden, ob bestimmte Konfigurationsmerkmale den Erfolg besonders begünstigen.

4.1 Konzeptioneller Aufbau der Synthese

Der nachfolgenden synthetischen Verknüpfung von Kooperationsmerkmalen und strategischen Erfolgsfaktoren liegen verschiedene zentrale Überlegungen zu Grunde:

- Zusätzlich zu den Dimensionen Partneranzahl und Bindungstyp werden der Zeitraum und die Führung der Kooperation mit in die Auswertung aufgenommen; diese Dimensionen werden als die wesentlichen konzeptionellen Konfigurationsparameter einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit angesehen.
- Die Analyse der zuvor genannten Merkmalsdimensionen erfolgt getrennt, so dass das unterschiedliche Erfolgsniveau der Merkmalsausprägungen deutlich wird. Eine ex ante vorgenommene Verdichtung der Merkmalsausprägungen zu idealtypischen Kooperationsformen würde dieses nicht zulassen.
- Um eine differenzierte Betrachtung der Erfolgswirkung der jeweiligen Merkmalsausprägung vornehmen zu können, erfolgt wiederum eine Boxplot-Analyse.

Die mit diesem Vorgehen ermittelten Kooperationskonfigurationen können als „organisatorische Erfolgsfaktoren“ interpretiert werden. Diese müssen den Erfolg zwar nicht ursäch-

lich bedingen, können aber dafür förderlich sein. Die jeweilige Interpretation der Ergebnisse bietet hierfür eine Erklärungsgrundlage.⁴³

4.2 Kooperationsziel Kosten

Entsprechend den Überlegungen und Annahmen des vorherigen Abschnitts stellt Abbildung 12 die Ergebnisse der unterschiedlichen Erfolgspotentiale der Merkmalsausprägungen bei dem Ziel der Kostenreduzierung grafisch dar. Demnach sind die besonders vorteilhaften Ausprägungen innerhalb einer Merkmalsdimension bei beiden Branchen gleich und unterscheiden sich lediglich im Erfolgsniveau. Da nur die erfolgreichsten Ausprägungen dargestellt werden, gelten die nachfolgenden Interpretationen sowohl für die Software- als auch für die Maschinenbaubranche.

Bei dem Ziel der Kostenreduzierung mit Hilfe einer Kooperation scheint innerhalb der Dimension „Kooperationsgröße“ eine bilaterale gegenüber einer multilateralen Kooperationsstruktur insgesamt erfolgsversprechender zu sein.⁴⁴ Vermutlich ist eine nachhaltige Kostensenkung auf den primären Wertschöpfungsstufen, respektive die damit verbundene Abstimmung oder Bündelung der Prozesse, organisatorisch relativ komplex: Der Planungsaufwand steigt mit zunehmender Partneranzahl überproportional an. So führt beispielsweise BECK (1998) an, dass durch die Hereinnahme eines neuen Partners die Zahl potentieller Partnerbeziehungen um $(n-1)$ steigt und somit in Netzwerkstrukturen die Wahrscheinlichkeit von komplexitäts(kosten)steigerndem Opportunismus und Fraktionenbildung höher ist als bei bilateralen Kooperationen.⁴⁵ Die erhöhte Komplexität durch eine

⁴³ An dieser Stelle sei erneut auf die zuvor gemachte Anmerkung zur „Enge der Daten“ und zu deren Interpretation hingewiesen. Dieses Aussage gilt für die nachfolgenden Analysen ganz besonders, da die Ergebnisse des vorherigen Kapitels deutlich machen, dass das erreichte Erfolgsniveau bei den prozessorientierten Zielsetzungen im Gesamtvergleich außerordentlich hoch ist. Weiterhin werden aus Gründen der Übersichtlichkeit, die Boxplots der besonders vorteilhaften Merkmalsausprägungen in den nachfolgenden Grafiken optisch hervorgehoben.

⁴⁴ Insbesondere aufgrund des höheren Medianes und des höheren 25%-Wertes.

⁴⁵ Vgl. Beck, Thilo C.: Kosteneffiziente Netzwerkkooperation – Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen, Dissertation, Universität Stuttgart, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 272 und ähnlich Gassmann, Oliver; Fuchs, Marius: Führung von multilateralen Kooperationen; in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 2001, S. 346-353, S. 351.

gesteigerte Partneranzahl würde demnach eventuelle Vorteile der Einbeziehung weiterer Partner zumindest teilweise reduzieren und somit negativ auf den Erfolgsfaktor Kosten wirken.

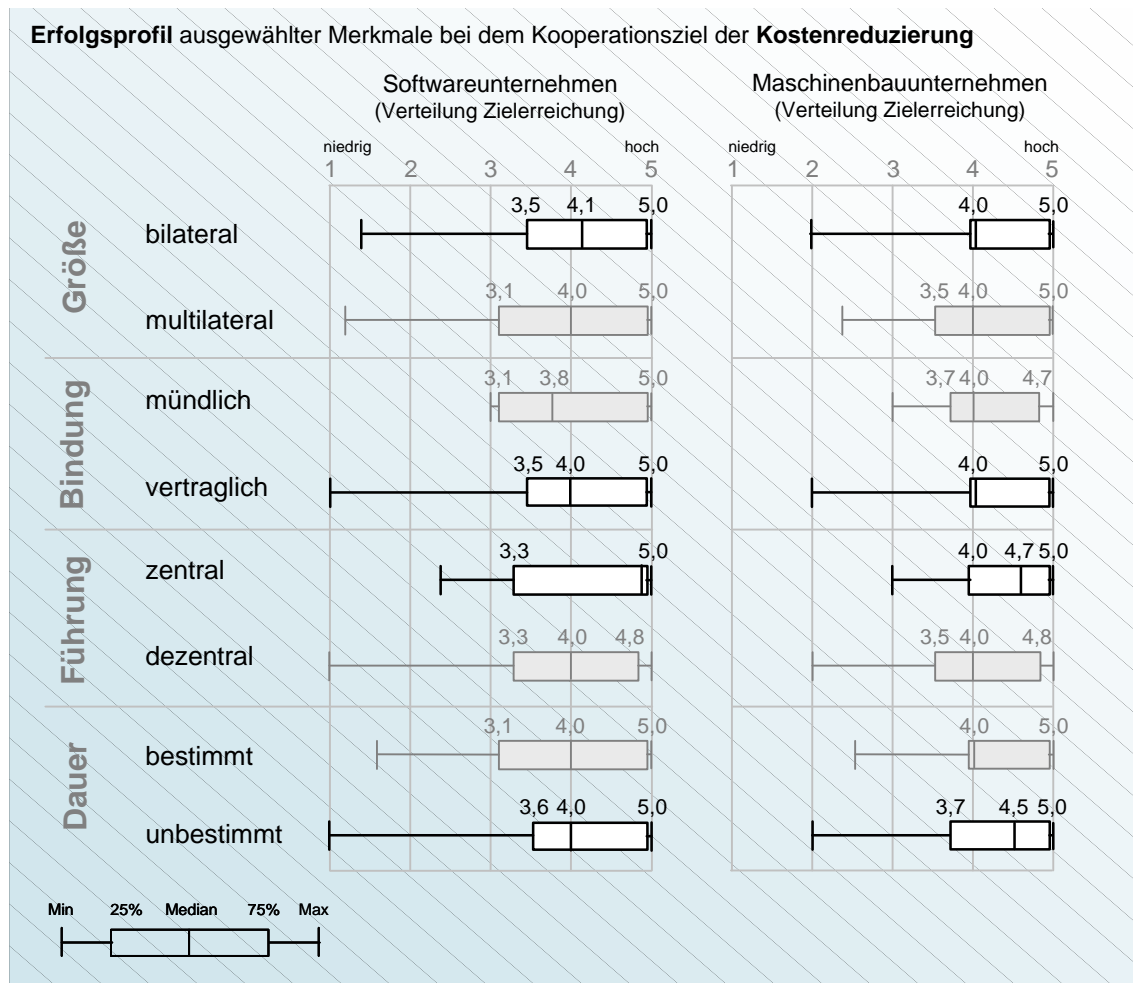


Abbildung 12: Synthese ausgewählter Kooperationsmerkmale mit dem Ziel der Kostenreduzierung⁴⁶

⁴⁶ Die für bestimmte Zielsetzungen vorteilhafteren Kooperationsmerkmale sind in dieser und den nachfolgenden Abbildungen jeweils hervorgehoben.

Juni 2003

Weiterhin erfordert die Abstimmung oder Bündelung der Partneraktivitäten in der Regel einen intensiven Informationsaustausch innerhalb der Kooperation, wodurch zumindest partiell ein guter Einblick in strategisch sensible Unternehmensbereiche der Partner ermöglicht wird. Hierdurch erklärt sich vermutlich die Vorteilhaftigkeit von Verträgen gegenüber mündlichen Absprachen innerhalb der Merkmalsdimension „Bindungsintensität“.⁴⁷ Verträge bieten eine rechtliche Absicherung gegenüber dem Missbrauch für den Unternehmens- und Kooperationserfolg kritischen Informationen und fördern so die Bereitschaft der Partner, dieses sensible Wissen tatsächlich in die Kooperation einzubringen. Zudem kann die vertragliche Fixierung der Zusammenarbeit als Ausdruck der Ernsthaftigkeit an dem Kooperationsvorhaben durch den jeweils anderen Partners interpretiert werden und fördert so zusätzlich die Bereitschaft, besonders relevante Aktivitäten und Fähigkeiten in die Kooperation einzubringen.

Bei der Dimension der „Kooperationsführung“ lässt sich die Vorteilhaftigkeit – insbesondere aufgrund des höheren Medianes – einer zentralen gegenüber einer dezentralen Führung ebenfalls auf die spezifische Ausgestaltung der Aktivitäten bei kostenfokussierten Kooperationen zurückführen. Eine zentrale Führung kann neben einer langfristigen Gesamtplanung (Vermeidung von Suboptima) im operativen Betrieb flexibel auf geänderte Anforderungen reagieren, ohne dabei übermäßige Koordinationskosten zu verursachen. Eine dezentrale Kooperationsführung muss zur Korrektur der Abweichungen von der Gesamtplanung in der Regel erst zeit- und kostenintensive Abstimmungsprozesse initiieren und erscheint daher unter Kostenaspekten weniger vorteilhaft.

Da die bereits erwähnte Komplexität einer Abstimmung oder Bündelung der Aktivitäten einen relativ hohen Zeitbedarf mit sich bringt, scheint in der Dimension „Kooperationsdauer“ eine langfristige (unbestimmte) Zusammenarbeit vorteilhafter zu sein als eine eher kurzfristige (bestimmte) Kooperation.⁴⁸ Zudem bietet ein langfristiger Zeitrahmen eine gute Möglichkeit, Lerneffekte innerhalb der Kooperation zu realisieren und somit weitere Kostensenkungspotenziale zu erschließen.

⁴⁷ Insbesondere aufgrund des höherer Medianes, bzw. des höheren 25%-Wertes.

⁴⁸ Bei den Softwareunternehmen insbesondere aufgrund des höheren 25%-Wertes, bei den Maschinenbauunternehmen aufgrund des höheren Medianes.

4.3 Kooperationsziel Qualität

Analog zu der vorherigen Darstellung fasst Abbildung 13 die Ergebnisse für das Kooperationsziel der Qualitätssteigerung zusammen. Da die Merkmalsausprägungen bei der Qualitätsverbesserung für beide Branchen gleich sind, folgt eine gemeinsame Interpretation der Ergebnisse.

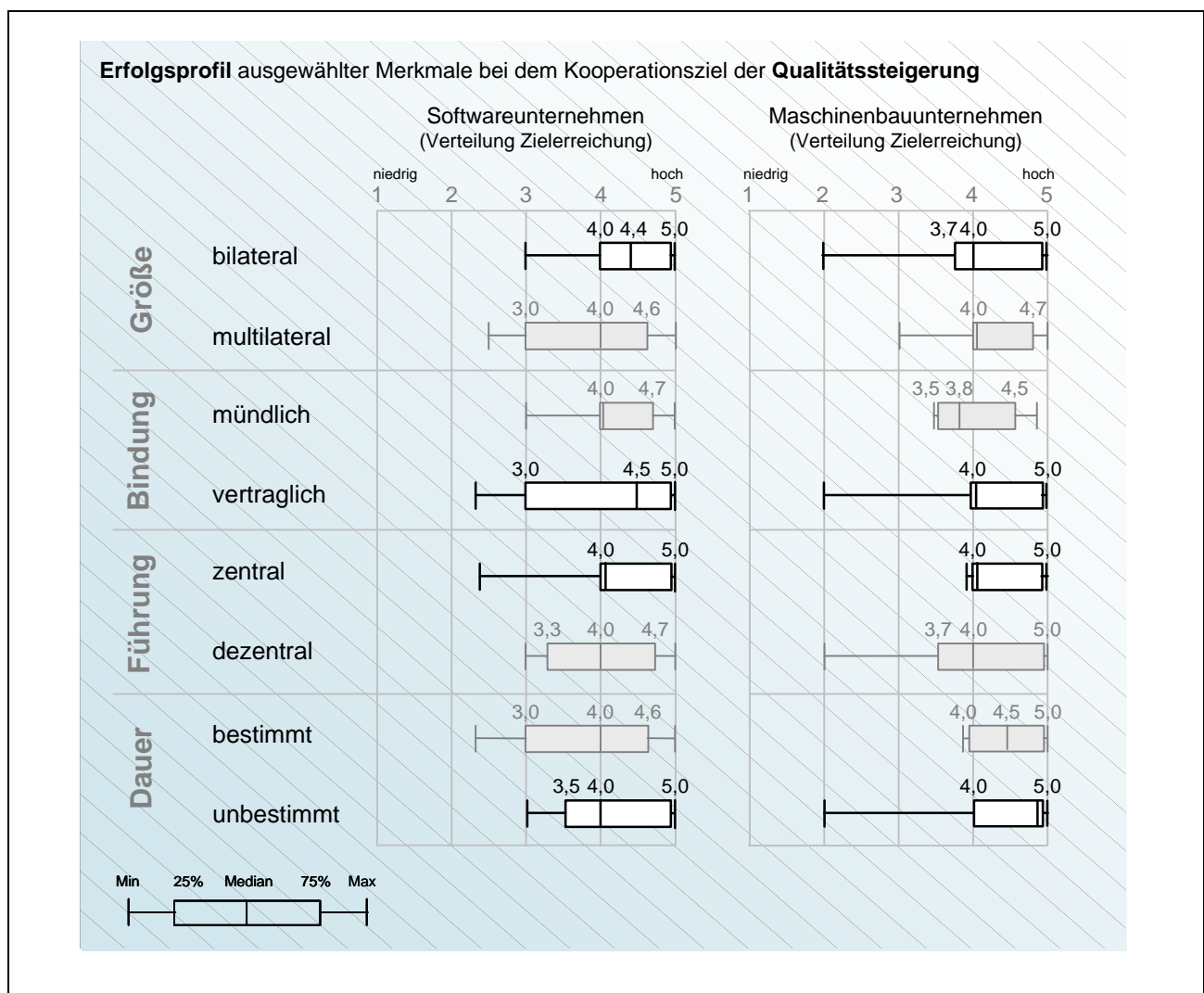


Abbildung 13: Synthese ausgewählter Kooperationsmerkmale mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung

Juni 2003

Die Merkmalsausprägung bei der Dimension „Kooperationsgröße“ weist auf die besondere Vorteilhaftigkeit einer bilateralen Kooperationsstruktur hin, insbesondere aufgrund des höheren Medians. Vermutlich kann eine Qualitätsverbesserung primär durch die sukzessive Weiterentwicklung der Aktivitäten, Ressourcen und somit des Endprodukts erreicht werden. Dieser Prozess erfordert aufgrund des voneinander Lernens eine besonders enge Zusammenarbeit der Kooperationspartner, wobei bilaterale Kooperationen aufgrund ihrer geringeren Komplexität (bzw. der damit einhergehenden Effekte) erfolgsversprechender erscheinen als netzwerkartige Partnerschaften.

Da eine Steigerung der Qualität im Rahmen einer Kooperation ebenfalls primär auf einem intensiven Austausch von Wissen und dem Zugriff auf Ressourcen basiert, erklärt sich die besondere Vorteilhaftigkeit vertraglicher Fixierungen (aufgrund des höheren Medians) bei der Dimension „Kooperationsbindung“ vermutlich aus den gleichen Gründen wie bei den kostenfokussierten Kooperationen (Absicherung vor Know-how-Missbrauch, Ernsthaftigkeit der Partnerschaft etc.).

Das höhere Erfolgsniveau (aufgrund der unterschiedlichen 25%-Werte) einer zentralen gegenüber einer dezentralen Leitung bei der Dimension „Kooperationsführung“ könnte sich aus der Notwendigkeit der Vermeidung von Ineffektivitäten und Ineffizienzen ergeben. Eine zentrale Führung kann aufgrund ihrer Gesamtübersicht und Ordnungskompetenz bezüglich der Kooperationsaktivitäten vermutlich am besten verhindern, dass im Zeitablauf in Bereichen zusammengearbeitet wird, die aus strategischer Perspektive wenig relevant sind, z.B. weil die gesteigerte Qualität am Markt nicht honoriert werden würde. Weiterhin können Suboptima vermieden werden, die dadurch entstehen, dass zwar in einigen Bereichen eine Qualitätssteigerung erfolgt, diese aber in einem anderen Bereich zu überproportionalen Nachteilen führt (Ressourcenverknappung, Anstieg der Qualitätskosten etc.).

Die in allen drei vorherigen Dimensionen angeklungene Langfristigkeit einer Qualitätssteigerung wird durch die Merkmalsausprägung der Dimension „Kooperationsdauer“ verdeutlicht. Eine Zusammenarbeit für einen unbestimmten, d.h. in der Regel dauerhaften, Zeitraum scheint hier besonders vorteilhaft zu sein.⁴⁹ Dieser Zeitrahmen bietet die Möglichkeit

⁴⁹ Software: insbesondere aufgrund des höheren 25%-Wert; Maschinenbau: Median.

über einen bloßen Wissensaustausch hinweg, gemeinsame Lerneffekte und somit ein insgesamt höheres Erfolgsniveau beim Ziel der Qualitätssteigerung zu realisieren.

4.4 Kooperationsziel Zeit

Die Ergebnisse der Boxplot-Analyse bezüglich des Erfolgspotentials der vier Merkmalsdimensionen bei dem strategischen Erfolgsfaktor Zeit stellt die Abbildung 14 dar. Da die Merkmalsausprägungen entgegen den vorherigen beiden Zielsetzungen für die beiden Branchen in Teilbereichen unterschiedlich sind, erfolgt die Interpretation der Ergebnisse branchenspezifisch.

Bei der Dimension „Kooperationsgröße“ scheinen bilaterale Kooperationen in der Softwarebranche insgesamt erfolgreicher zu sein als multilaterale Partnerschaften (insbesondere aufgrund des höheren Medians). Da eine Beschleunigung der Prozesse in der Regel vorwiegend durch die Parallelisierung der Aktivitäten erfolgt und die dafür erforderliche Abstimmung relativ komplex ist, wird der kapazitätssteigernde Effekt einer netzwerkartigen Kooperation zum Teil durch die zunehmende Komplexität kompensiert.

Im Vergleich zu der Zielsetzung der Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten und Qualität scheinen vertragliche Absicherungen bei der Dimension „Kooperationsbindung“ in der Softwarebranche ihre Vorteilhaftigkeit zu verlieren. Wie zuvor aufgezeigt, steht bei den zeitorientierten Kooperationen primär der Aspekt einer schnelleren Berücksichtigung von Kundenwünschen im Vordergrund. Diese Kundenwünsche bzw. geforderte Leistungen sind ex ante nicht einwandfrei zu bestimmen, weshalb eventuelle vertragliche Regelungen bezüglich der zu erbringenden Leistungen und Aufgaben der Kooperationspartner unpräzise und daher tendenziell überflüssig werden (wenn der Partner ex ante überhaupt schon bestimmt werden kann). Zudem sind Verträge in der Regel immer auf die beteiligten Partner zugeschnitten, wodurch ein nachträglicher Eintritt neuer Partner in die Kooperation relativ aufwendig ist (hohe Eintrittsbarrieren). Gleichzeitig kann das einzelne Unternehmen aufgrund der vertraglichen Bindung nicht problemlos die Kooperationspartner wechseln (hohe Austrittsbarrieren). Vertragliche Kooperationen sind demnach aufgrund ihrer höheren Ein- und Austrittsbarrieren relativ unflexibel für die Zusammenführung

der für den Kundenauftrag nötigen Kompetenzen und somit vergleichsweise weniger erfolgreich als Kooperationen, die nur auf mündlichen Absprachen beruhen.

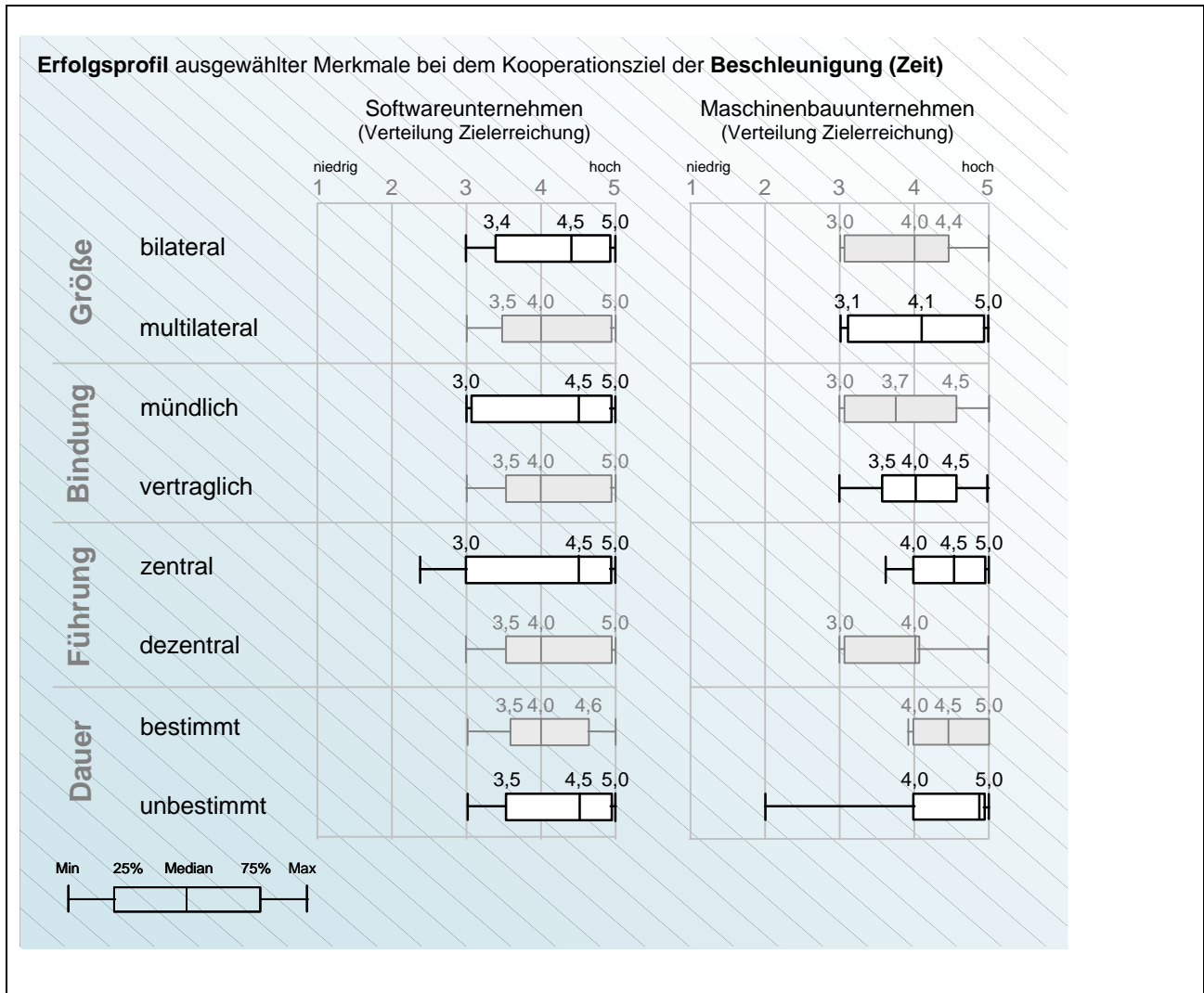


Abbildung 14: Synthese ausgewählter Kooperationsmerkmale mit dem Ziel der Beschleunigung (Zeit)

Die Dimension „Kooperationsführung“ indiziert, dass eine für die zeitnahe Reaktion auf Kundenwünsche notwendige Parallelisierung von Prozessen und die dadurch entstehende Komplexität innerhalb der Kooperation am besten durch eine zentrale Führung zu handhaben ist. Durch sie kann eine ganzheitliche Planung der Aktivitäten erfolgen, ohne dass zeitintensive Abstimmungsprozesse zwischen den Beteiligten erforderlich sind – wie es

Juni 2003

bei einer dezentralen Führung der Fall ist. Für die Dimension „Kooperationsdauer“ kann aus den gleichen Gründen wie bei den kosten- und qualitätsorientierten Zielsetzungen vermutet werden, dass eine besonders erfolgreiche Abstimmung der Prozesse und der dafür nötige Austausch von Informationen am besten im Rahmen einer langfristigen Kooperation realisierbar ist.

Wie eingangs erwähnt, unterscheidet sich die Kooperationskonfiguration für die Verbesserung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit in der Maschinenbaubranche von der in der Softwarebranche. Zwar dominiert auch hier die Zielsetzung der schnelleren Reaktion auf geänderte Kundenbedürfnisse mit Hilfe der Kooperation, allerdings scheint dies bei den Maschinebauunternehmen besser durch eine netzwerkartige Kooperationsform zu gelingen. Dieser Unterschied zwischen den Branchen kann bei genauerer Betrachtung auf unterschiedliche Geschäftsprozesse zurückgeführt werden.

Ebenso wie in der Softwarebranche besteht in der Maschinenbaubranche aufgrund relativ inhomogener Kundenanforderungen eine ausgeprägte Notwendigkeit zur Produktindividualisierung. Dabei eignet sich gerade die Maschinenherstellung gut zu einer klaren Segmentierung der Aufgaben, da Großteile der Maschinenkomponenten (Elektronik, Gehäuse, Antriebsmotoren etc.) getrennt voneinander produziert und anschließend zu einer kundenspezifischen Lösung integriert werden können. Zwar ist in der Softwarebranche diese Segmentierbarkeit der Aufgaben prinzipiell ebenfalls gegeben, allerdings erfordert die höhere Komplexität der Programmierung (Verzahnung der Programmkomponenten, externe und interne Schnittstellendefinition etc.) eine engere Zusammenarbeit und Abstimmung der Partner, so dass eine Modularisierung der Aufgaben in der Regel nicht so umfassend möglich ist wie in der Maschinenbaubranche.

Vor diesem Hintergrund und der Zielsetzung, schnell auf Kundenwünsche reagieren zu können, erklärt sich das erfolgreichere Abschneiden der netzwerkartigen Kooperationen in der Dimension „Kooperationsgröße“. Eine multilaterale Partnerschaft bietet im Vergleich zu bilateralen Kooperationen aufgrund des in der Regel größeren Kapazitätsvolumens eine bessere Struktur, die segmentierten Herstellungsprozesse zu parallelisieren, zügig abzuarbeiten und somit dem Anspruch einer zeitnahen Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen (Kundenwünsche) gerecht zu werden. Da in der Maschinenbaubranche im Herstellungsprozess ein relativ hoher Anteil an standardisierten Prozessen besteht (die

Module werden zwar kundenindividuell kombiniert, sind in ihrer individuellen Herstellung aber eher standardisiert), können die benötigten Leistungen im Vergleich zu der Softwarebranche ex ante besser bestimmt werden, wodurch in der Dimension „Kooperationsbindung“ die Grundlage für Verträge bzw. für die Aktivierung ihrer Vorteile geschaffen wird. Die Ausprägungen der Merkmalsdimensionen „Kooperationsführung“ und „Kooperationsdauer“ bei den Maschinenbauunternehmen entsprechen denen der Softwareunternehmen und, da eine analoge Begründung für deren Dominanz vermutet werden kann, sei an dieser Stelle auf eine wiederholende Darstellung verzichtet.

5. Schlussbetrachtung

Vor dem Hintergrund eines sich dynamisch wandelnden Wettbewerbs und der zunehmenden Fokussierung auf die unternehmerischen Kernkompetenzen, rücken Kooperationen als Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung zunehmend in den Fokus der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis. Der strategische Wert von Kooperationen ergibt sich dabei im Wesentlichen durch die unternehmensübergreifende und synergetische Verknüpfung der Wertschöpfungsketten und der damit verbundenen positiven Kosten-, Qualitäts- und Zeitwirkungen. Ebenso können verschiedene Teilleistungen spezialisierte Partner zu einer integrierten Gesamtleistung kombiniert und damit ein weiterer, kundenorientierter Mehrwert geschaffen werden. Letztlich kann auch das Geschäftsrisiko durch partnerschaftliche Kostenteilung und durch eine kooperationsbedingte Leistungssteigerung reduziert werden.⁵⁰

Diesen kooperationsspezifischen Vorteilen stehen die Nachteile insbesondere einer möglichen wirtschaftlichen Abhängigkeit und der unkontrollierten Diffusion von Wissen gegenüber. Auch können sich Probleme organisatorischer Art durch einen erhöhten Koordinationsbedarf und einer zumindest partiellen Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Technologien ergeben. Außerdem besteht immer das Problem der be-

⁵⁰ Vgl. Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001, S.327.

Juni 2003

grenzten Rationalität⁵¹ und der daraus resultierenden Unsicherheit über das Verhalten der Partner.⁵² Damit einher geht das Kooperations inhärente Risiko des Auseinanderbrechens der Partnerschaft und somit des Verlustes der durch sie generierten Wettbewerbsvorteile.⁵³

Auch wenn ein konkretes Kooperationsvorhaben immer durch eine situationsspezifische Abwägung der Vor- und Nachteile entschieden werden muss, so sind die Chancen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit viel versprechend. Kooperationen können daher als effektives Strategieelement zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition angesehen werden. Wie eine mögliche Ausgestaltung der Kooperationsaktivitäten aussehen kann, ergibt sich insbesondere aus den aufgezeigten Kooperationsformen des Joint Venture, der Strategischen Allianz, des Unternehmensnetzwerkes und des Virtuellen Unternehmens.

Zwar sind diese Kooperationsformen aufgrund der diskutierten Unzulänglichkeiten einer Typologisierung nicht in allen Merkmalsausprägungen trennscharf, jedoch kann durch ihre ganzheitliche Betrachtung eine wesentliche Entscheidungssituation verdeutlicht werden, die bei der Konfiguration einer Kooperation entsteht. Demnach muss bei der Kooperationsgestaltung immer eine Abwägung zwischen der Bindungsintensität und der Flexibilität der Partnerschaft erfolgen, da der Zugewinn bei einem Parameter immer eine Abnahme des anderen nach sich zieht. In diesem Kontext weist das Joint Venture die höchste Bindungsstärke und die niedrigste Flexibilität auf, während das Virtuelle Unternehmen mit der niedrigsten Bindungsstärke und der höchsten Flexibilität den entsprechenden Gegenpol im aufgezeigten Spektrum darstellt. Strategische Allianzen und Unternehmensnetzwerke sind zwischen diesen beiden Extremen einzuordnen.

Verbindet man nun die Kooperationszielsetzung der Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit mit den für eine zwischenbetriebliche Zusammen-

⁵¹ Vgl. grundlegend Williamson, Oliver: Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York, 1975.

⁵² Vgl. Kettl, Franz: Die Innovationskraft japanischer Zulieferer-Abnehmer-Kooperationen – eine institutionenökonomische Untersuchung, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg, Nummer 345, Hamburg, 2001, S. 79.

⁵³ Vgl. Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001, S.220.

arbeit besonders prägnanten Konfigurationsparametern (Partneranzahl, Bindungsintensität, Kooperationsführung, Kooperationsdauer), dann führen die empirischen Ergebnisse und sachlogischen Überlegungen zu folgenden drei zentralen Aussagen:

- Das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten oder Qualität positiv zu beeinflussen, kann besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation nur zwei Partner einbindet, auf vertraglichen Regelungen basiert, zentral geführt wird und auf einen langfristigen Zeitraum ausgelegt ist. In der Gesamtheit charakterisieren die Merkmale damit die Kooperationsform der Strategischen Allianz.
- Bei nur bedingt segmentierbaren Aufgaben kann das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation den strategischen Erfolgsfaktor Zeit positiv zu beeinflussen, besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation nur zwei Partner einbindet, auf mündlichen Absprachen beruht, zentral geführt wird und auf einen langfristigen Zeitraum ausgelegt ist. In der Gesamtheit charakterisieren die Merkmale damit eine nicht vertraglich institutionalisierte – aber dennoch strategisch ausgerichtete – Allianz.
- Bei gut segmentierbaren Aufgaben kann das Ziel, mit Hilfe einer Kooperation den strategischen Erfolgsfaktor Zeit positiv zu beeinflussen, besonders gut erreicht werden, wenn die Kooperation mehr als zwei Partner einbindet, auf vertraglichen Regelungen basiert, zentral geführt wird und auf einen unbestimmten Zeitraum angelegt ist. Im Ergebnis scheint hier ein Strategisches Unternehmensnetzwerk die Merkmalskombination am besten zu treffen.

Die Vorteilhaftigkeit dieser Merkmalsausprägungen begründet sich insbesondere darin, dass eine nachhaltige Kosten- und Qualitätsverbesserung eine enge Abstimmung oder partielle Zusammenführung der Partneraktivitäten auf den primären Wertschöpfungsstufen erfordert – inklusive dem dafür notwendigen Wissenstransfer und der gemeinsamen Wissensentwicklung im Rahmen einer langfristigen Zusammenarbeit. Bei der Verbesserung des Erfolgsfaktors Zeit ist hingegen der flexible Zugriff auf Ressourcen und die Segmentierbarkeit der Aufgabe – respektive die daraus resultierende Möglichkeit zur Parallelisierung der notwendigen Arbeitsprozesse – für den Erfolg entscheidend.

Anhang – Fragebogen

Seite 1 des Fragebogens

Empirische Erhebung zum Forschungsprojekt „Beitrag von Kooperationen zum Unternehmenserfolg“

Prof. Dr. K.-W. Hansmann
Universität Hamburg
Industrielles Management
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg

Rücksendung per **FAX** bitte an:
040 / 42838 - 6496

← **Adressfeld** für die **Rücksendung**
in einem Fensterumschlag DL

Rücksendung bitte spätestens
bis zum **29. November 2002**



A. Fragen zur Kooperationstätigkeit Ihres Unternehmens

- Welche **Bedeutung** haben Kooperationen und Akquisitionen für Ihr Unternehmen?

	niedrig	←→	hoch
Kooperationen:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	niedrig	←→	hoch
Akquisitionen:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Wie viele **Kooperationen** hatten Sie in den **letzten 5 Jahre** mit dem Schwerpunkt auf bestimmten Wertschöpfungsstufen bzw. auf welcher Wertschöpfungsstufe lag Ihre **erfolgreichste** Kooperation?

	F&E	Einkauf	Produktion	Marketing/Vertrieb	Verwaltung	Service
Anzahl der Kooperationen:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Erfolgreichste:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Wie würden Sie Ihre **bisherigen** Kooperationen und ihre **erfolgreichste** Kooperation benennen?

	loses Kooperations- netzwerk	fester Pool von Kooperations- partnern für die Abwicklung wechselnder Kundenaufträge	Wertschöpfungs- partnerschaft vertikal	Wertschöpfungs- partnerschaft horizontal	Strate- gische Allianz	Joint Venture	Kon- sortium
Anzahl der Kooperationen:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Erfolgreichste:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte denken Sie bei den nachfolgenden Fragestellungen **primär** an Ihre **erfolgreichste** Kooperation mit einem **anderen Unternehmen**! Die erfolgreichste Kooperation ist hierbei diejenige, die Ihre **Ziele am besten erfüllte** und zu **entscheidenden Wettbewerbsvorteilen** führte.

- Welche** und **wie viele Partner** waren in die **erfolgreichste** Kooperation eingebunden?

	Zulieferer	Wettbewerber	Kunde	sonstige: <input type="text"/>
Partneranzahl:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- Wie hoch war die **Intensität der Zusammenarbeit** mit den Partnern in der **erfolgreichsten** Kooperation?

	niedrig	←→	hoch
Gemeinsame Auftragsbeschaffung/Definition der Kooperationszielsetzung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemeinsame Entwicklung einer Lösung für das Kooperationsziel:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemeinsame Realisierung und Umsetzung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Welchen **Zweck** verfolgten Sie mit der **erfolgreichsten** Kooperation?

Zwecke/Zielsetzungen bitte in Stichworten

--

7. Wie war die **Unternehmensgröße der Partner** (gemessen am **eigenen Umsatz**) in der **erfolgreichsten** Kooperation?

	kleiner		gleich groß	größer			
	<50%	50-99%		101-150%	151-200%	201-250%	>250%
Partneranzahl:	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

8. Wie waren die **Partner** der **erfolgreichsten** Kooperation **räumlich verteilt**?

	<100 km Entfernung vom eigenen Standort	übrige BRD	europäisches Ausland	USA	Asien	sonstige
Partneranzahl:	_____	_____	_____	_____	_____	_____

9. Auf welche **Dauer** war die **erfolgreichste** Kooperation angelegt? Für **wie viele Projekte** war sie angelegt?

< 12 Monate	1-2 Jahre	2-5 Jahre	>5	unbestimmte Dauer	ein Projekt	mehrere Projekte
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Welche Form des **Marktauftritts** wurde für die **erfolgreichste** Kooperation gewählt?

gemeinsamer Marktauftritt ...			kein gemeinsamer Marktauftritt
... unter Verwendung des Firmennamens eines Partners gegenüber den Kunden	... unter Verwendung eines gemeinsamen Kooperationsnamens	... sowohl unter Verwendung eines Kooperationsnamens als auch der Partnernamen gegenüber den Kunden	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Welche **Bindungsintensität** wies die **erfolgreichste** Kooperation auf? (Mehrere Antworten möglich)

mündliche Absprachen	schriftliche Verträge	verteilte Ressourcen	zusammengeführte Ressourcen	Kapitalverflechtung der Partner	Gründung einer eigenen Gesellschaft
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Wie war die **Führung** der **erfolgreichsten** Kooperation ausgestaltet?

ein Partner leitet die Kooperation	jeder Partner übernimmt die Leitung für einen bestimmten Bereich	alle Partner leiten gemeinsam die Kooperation	externe Kooperationsleitung (z.B. Auftragsvermittler)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Haben die Partner ihre **Kern- oder Sekundärkompetenzen** in die **erfolgreichste** Kooperation eingebracht?

	nur Kernkompetenzen	vorwiegend Kernkompetenzen	vorwiegend Sekundärkompetenzen	nur Sekundärkompetenzen
	Partneranzahl:	_____	_____	_____

14. Bestanden in der **erfolgreichsten** Kooperation **Zutrittsmöglichkeiten** für andere Unternehmen? Wurden diese **bereits genutzt**?

Zutritt möglich	Möglichkeit genutzt
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein

B. Fragen zu strategischen Erfolgsfaktoren

Bitte bewerten Sie in **Spalte 1** die **Bedeutung** der nachfolgenden Erfolgsfaktoren für Ihre **individuelle Unternehmensstrategie**. Kennzeichnen Sie bitte jeweils in **Spalte 2** diejenigen **Erfolgsfaktoren**, die mit der **erfolgreichsten Kooperation** angestrebt wurden. In **Spalte 3** möchten wir Sie bitten, den **Zielerreichungsgrad** zu bewerten.

Mögliche kostenorientierte Erfolgsfaktoren:	Bedeutung für individuelle Unternehmensstrategie					Zielsetzung in erfolgreichster Kooperation			Zielerreichung in der erfolgreichsten Kooperation				
	niedrig	←→			hoch	kein Ziel	Sekun- därziel	Haupt- ziel	niedrig	←→			hoch
Reduzierung der Kosten für Forschung & Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Kosten für Vorprodukte/Materialbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung des Einsatzes von Ressourcen bei der Leistungserstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhaltung/Erhöhung der Auslastung mit Aufträgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Vertriebskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Verwaltungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Servicekosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Personalkosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mögliche qualitätsorientierte Erfolgsfaktoren:	Bedeutung für individuelle Unternehmensstrategie					Zielsetzung in erfolgreichster Kooperation			Zielerreichung in der erfolgreichsten Kooperation				
	niedrig	←→			hoch	kein Ziel	Sekun- därziel	Haupt- ziel	niedrig	←→			hoch
Verbesserung der Qualität von Forschung & Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsverbesserung der Vorprodukte/Materialien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe/-prozesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsverbesserung betrieblicher Ressourcen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Produktqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Vertriebsqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Serviceleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Know-how-Zuwachs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mögliche zeitorientierte Erfolgsfaktoren:	Bedeutung für individuelle Unternehmensstrategie					Zielsetzung in erfolgreichster Kooperation			Zielerreichung in der erfolgreichsten Kooperation				
	niedrig	←→			hoch	kein Ziel	Sekun- därziel	Haupt- ziel	niedrig	←→			hoch
Beschleunigung der Prozesse bei Forschung & Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschleunigte Vorprodukt-/Materialbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschleunigte innerbetriebliche Arbeitsabläufe/-prozesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserte Termintreue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnellere Berücksichtigung von Kundenwünschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnelleres und flexibleres Reagieren auf veränderte Wettbewerbsbedingungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. Fragen zu Wettbewerbszielen

Bitte bewerten Sie in **Spalte 1** die **Bedeutung** der nachfolgenden Zielsetzungen für Ihre **individuelle Unternehmensstrategie**. Kennzeichnen Sie bitte jeweils in **Spalte 2** diejenigen **Zielsetzungen**, die mit der **erfolgreichsten Kooperation** angestrebt wurden. In **Spalte 3** möchten wir Sie bitten, den **Zielerreichungsgrad** zu bewerten.

Mögliche Wettbewerbsziele :	Bedeutung für individuelle Unternehmensstrategie					Zielsetzung in erfolgreichster Kooperation			Zielerreichung in der erfolgreichsten Kooperation				
	niedrig	←→			hoch	kein Ziel	Sekundärziel	Hauptziel	niedrig	←→			hoch
Neue Kundensegmente erschließen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue geographische Märkte erschließen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualisierte Produkte anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Breite Produktpalette anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue und innovative Produkte anbieten/ Verkürzung der Innovationszyklen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostengünstige Produkte anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhung von Marktanteil/Marktmacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erkennbare Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktrisiken reduzieren/teilen (z.B. in F&E)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktlieferung an Kunden „aus einer Hand“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Kundenzufriedenheit erreichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Abhängigkeit von Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzierung der Abhängigkeit von Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D. Fragen zu Bestimmungsfaktoren des Kooperationserfolges

1. Welche **Anforderungen an die Partner** sind für den Kooperationserfolg **im allgemeinen** besonders wichtig und wie stark wurden diese in Ihrer **erfolgreichsten** Kooperation tatsächlich erfüllt?

Anforderungen an die Partnerunternehmen :	Bedeutung für den Kooperationserfolg					Erfüllungsgrad in erfolgreichster Kooperation				
	niedrig	←→			hoch	niedrig	←→			hoch
Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit aller Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterschiedliche, sich ergänzende Kompetenzen der Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleiche, sich gegenseitig verstärkende Kompetenzen der Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Selbstständig“ agierende Teams in den Partnerunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Flexibilität der Kooperationspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existenz von Vertrauen zwischen den Partnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starke Spezialisierung der Partnerunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie von allen Partnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit des Partnerwechsels während eines Projektes bei Nichterfüllung der Kooperationsziele/-vereinbarungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Welche **Regelungen** sind für den Kooperationserfolg im allgemeinen besonders wichtig und wie stark wurden diese in Ihrer **erfolgreichsten** Kooperation tatsächlich erfüllt?

Regelungen in der Kooperation:	Bedeutung für den Kooperationserfolg			Erfüllungsgrad in erfolgreichster Kooperation		
	niedrig	↔	hoch	niedrig	↔	hoch
Erfüllung schriftlicher Verträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlässliche Einhaltung mündlich getroffener Abmachungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eindeutige Vereinbarung für Entscheidungsfindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eindeutige Verantwortlichkeiten in den Partnerunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segmentierbarkeit einer komplexen Gesamtaufgabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fester Ansprechpartner für den Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bestimmung und Einhaltung fester Termine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringe Kooperations-/Koordinationskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realisierung klarer Vorteile für alle Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E. Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen

1. Wie lange **existiert** Ihr Unternehmen (**Anzahl der Jahre** des Bestehens)?

<1	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	>30
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wie viele **Mitarbeiter** beschäftigt Ihr Unternehmen (**Anzahl** der Mitarbeiter)?

<5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-50	51-100	101-250	251-500	>500
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Wie groß ist die Reichweite der **Marktpresenz** Ihres Unternehmens?

☐ lokal ☐ regional ☐ deutschlandweit ☐ europaweit ☐ weltweit

4. Welcher **Größenklasse** ist Ihr Unternehmen zuzuordnen (**Umsatz** in Mio. Euro)?

<5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-50	51-100	101-250	251-500	>500
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Hat Ihr Unternehmen in 2001 einen **Gewinn oder Verlust** realisiert?

☐ Gewinn ☐ Verlust

6. Wie hoch war der jährliche **Gewinn/Verlust** und **ROI** (Return on Investment bzw. Gesamtkapitalrentabilität) Ihres Unternehmens **im Verhältnis zum Umsatz in 2001**?

	0-2,5%	2,6-5%	5,1-7,5%	7,6-10%	10,1-12,5%	12,6-15%	15,1-17,5%	17,6-20%	>20%
Gewinn/Verlust im Verhältnis zum Umsatz in 2001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiver/negativer ROI im Verhältnis zum Umsatz in 2001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Wie war die **durchschnittliche Umsatz-, Gewinn- und ROI-Entwicklung** Ihres Unternehmens in den **letzten 5 Jahren**? Wie **bewerten** Sie diese?

	Veränderung in Prozent (+ bzw. -)	Bewertung				
		stark negativ	negativ	neutral	positiv	stark positiv
Durchschnittliche <u>Umsatzentwicklung</u> in den <u>letzten 5 Jahren</u>	ca. _____ %	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchschnittliche <u>Gewinnentwicklung</u> in den <u>letzten 5 Jahren</u>	ca. _____ %	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchschnittliche Veränderung des <u>ROI</u> in den <u>letzten 5 Jahren</u>	ca. _____ %	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Wie hoch lässt sich **insgesamt** die **Bedeutung von Kooperationen** für Ihr Unternehmen ungefähr bemessen?

	<5%	5,1-10%	10,1-15%	15,1-20%	20,1-25%	25,1-30%	30,1-35%	35,1-40%	> 40%
Welchen Anteil tragen Kooperationen insgesamt zu Ihrem <u>Umsatz</u> bei?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der durch Kooperationen insgesamt erzielte <u>Gewinnanteil</u> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Wie hoch lässt sich der **Erfolg** ihrer **erfolgreichsten Kooperation** ungefähr bemessen?

	<1%	1,1-2,5%	2,6-5%	5,1-7,5%	7,6-10%	10,1-12,5%	12,6-15%	15,1-17,5%	17,6-20%	>20%
Beitrag zum <u>Umsatz</u> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beitrag zum <u>Gewinn</u> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. In welcher **Branche** ist Ihr Unternehmen tätig?

Vielen Dank für Ihre Zeit, Mühe und Unterstützung!

✂ ✂ ✂ ✂

Die **Universität Hamburg** verpflichtet sich, Ihre Antworten **vertraulich** zu behandeln. Sie können uns Ihre Antworten gerne auch **anonym** zukommen lassen. Die **Untersuchungsergebnisse** in Form einer **Studie** können Sie in diesem Falle **per E-Mail** bei Herrn Christian Ringle (cringle@econ.uni-hamburg.de) anfordern.

Nutzen Sie alternativ diesen Bestellcoupon , der nach Eingang ihrer Antworten vom Fragebogen abgetrennt wird.	
Name des Bestellers: E-Mail: Tel.:	Firmenstempel

Rücklaufadresse: **Prof. Dr. K.-W. Hansmann**
Universität Hamburg
Industrielles Management
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg

Rücksendung per **FAX** bitte an: 040 / 42838 - 6496

Übersicht bisher erschienener Arbeitspapiere

Arbeitspapier Nr. 1 (1998)

Business Process Reengineering in deutschen Unternehmen

Hansmann/Höck

Arbeitspapier Nr. 2 (1999)

Das Jahr 2000 Problem in mittelständischen Unternehmen

Hansmann/Höck

Arbeitspapier Nr. 3 (2000)

Studie zum Shareholder Value in deutschen Unternehmen

Hansmann/Kehl

Arbeitspapier Nr. 4 (2000)

Wettbewerb im lokalen Telekommunikationsmarkt

Hansmann/Kehl/Ringle

Arbeitspapier Nr. 5 (2000)

Studie zur Qualität von Beratungsgesellschaften

Hansmann/Höck

Arbeitspapier Nr. 6 (2001)

Finanzierung Mittelstand

Hansmann/Ringle

Arbeitspapier Nr. 7 (2001)

Standort Norddeutschland

Hansmann/Höck

Arbeitspapier Nr. 8 (2002)

Finanzierung Mittelstand 2002

Hansmann/Ringle

Arbeitspapier Nr. 9 (2002)

Wettbewerb im lokalen Telekommunikationsmarkt 2002

Hansmann/Ringle/Engelke

Arbeitspapier Nr. 10 (2003)

Einsatz von ERP-Software in deutschen Unternehmen

Hansmann/Ringle/Moldt/Hülsen

Arbeitspapier Nr. 11 (2003)

Beitrag von Kooperationen zum Unternehmenserfolg

Hansmann/Ringle/Schroeter