

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung -
eine qualitative empirische Analyse für China und Indien**

von Konstantin Kolloge
Nr. 71 ■ Dezember 2007

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

Vorwort

Internationalisierungsstrategien von Unternehmen gehen mit Entscheidungen über die konkrete Institutionalisierung solcher Aktivitäten einher. Immer stellt sich die Frage, auf welche Weise die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnerunternehmen erfolgen soll. Häufig ist die Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten mit einer vertraglichen Kooperation mit den ausländischen Partnern, mit Kapitalbeteiligungen oder mit der Gründung gemeinsamer Unternehmen verbunden. Nicht überraschend ist die Entscheidungssituation eine sehr komplexe, die von vielen Faktoren beeinflusst wird.

Im Rahmen dieses IfG-Arbeitspapiers untersucht Konstantin Kolloge die Determinanten von Asien-Sourcing-Strategien von Unternehmen der deutschen Bekleidungs- und Textilindustrie. Die Untersuchung bezieht sich auf Lieferanten aus China und Indien und differenziert zwischen unterschiedlichen Segmenten: Discount, Mittelklasse und High End. Aus kooperations-theoretischen Überlegungen werden mehrere Hypothesen abgeleitet, die im Rahmen einer Befragung von Unternehmen mit Lieferanten in China und Indien geprüft werden. Diese Untersuchung liefert sehr interessante Erkenntnisse. Sie zeigt nicht nur die Bedeutung von Produktmerkmalen, Marktbesonderheiten und Rechtssicherheit, sondern auch von weichen Faktoren - wie Vertrauen und persönliche Kontakte - auf. Zusätzlich treten große Unterschiede zwischen den beiden Volkswirtschaften zutage.

In diesem Arbeitspapier werden wesentliche Ergebnisse der Diplomarbeit von Konstantin Kolloge dargestellt und vertieft. Es stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationsmanagement“. Kommentare und Anregungen sind sehr willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung	1
2.1 Kooperation als strategische Option	1
2.2 Merkmale und Gestaltungsdimensionen	3
3 Die Wahl der Kooperationsform	4
3.1 Entwicklung eines Analyserahmens.....	4
3.2 Hypothesen der Untersuchung.....	7
3.2.1 Produktbezogene Faktoren	7
3.2.2 Marktbezogene Faktoren.....	9
4 Kooperative Textilbeschaffung in China und Indien.....	10
4.1 Branchenspezifischer Kontext.....	11
4.2 Die Wahl der Kooperationsform	14
4.2.1 Methodisches Vorgehen.....	14
4.2.2 Produktbezogene Faktoren	15
4.2.3 Marktbezogene Faktoren.....	19
5 Zusammenfassung und Ausblick	26
Literatur- und Quellenverzeichnis	27
Anhang.....	35

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Vorteile kooperativer Lieferantenbeziehungen	2
Abb. 2-2:	Gestaltungsmenü für internationale Beschaffungskoperationen	3
Abb. 2-3:	Transaktionsformtypenband der Grundformen internationaler Beschaffungskoperationen	4
Abb. 3-1:	Die situativen Faktoren der Organisationsform internationaler Lieferantenbeziehungen und ihre theoretischen Bezugspunkte	6
Abb. 3-2:	Analyserahmen: die Organisation vertikaler Beschaffungskoperationen	7
Abb. 4-1:	Die Struktur der textilen Kette auf institutioneller Ebene ..	11
Abb. 4-2:	Der Einfluss des unterschiedlichen Grades an Rechtssicherheit in China und Indien auf die Transaktionskosteneffizienz alternativer Beschaffungskordinationsformen in Abhängigkeit der Produktkomplexität	24

Tabellenverzeichnis

Tab. 3-1:	Der Einfluss der situativen Faktoren auf den Institutionalisierungsgrad der Lieferantenbeziehung	10
Tab. 4-1:	Kenndaten Chinas und Indiens als textile Beschaffungsmärkte aus deutscher Perspektive	13
Tab. 4-2:	Interviewpartner.....	14
Tab. 4-3:	Ursachen und Indikatoren der Preis- und Angebotsdynamik der textilen Beschaffungsmärkte Chinas und Indiens	20

Abkürzungsverzeichnis

APA	ASIEN-PAZIFIK-AUSSCHUSS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT
ATC	Agreement on Textiles and Clothing
BAYERNLB	BAYERISCHE LANDESBANK
BFAI	BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT
BGA	BUNDESVERBAND DES DEUTSCHEN GROß- UND AUßENHANDELS E.V.
EU	EUROPÄISCHE KOMMISSION
IMF	INTERNATIONAL MONETARY FUND
OECD	ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
USITC	U. S. INTERNATIONAL TRADE COMMISSION
VDMA	VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGEBAU E.V.
WTO	WORLD TRADE ORGANIZATION

1 Einleitung¹

„China: Gift und Geiz“², „schwerwiegendste Verstöße gegen Rechte des geistigen Eigentums“³, „Mattel ruft schon wieder China-Spielzeug zurück“⁴ - die Wirtschaftspresse ist seit geraumer Zeit durch Hiobsbotschaften geprägt, die den rasant wachsenden chinesischen Beschaffungsmarkt in zweifelhaftem Lichte erscheinen lassen. Doch an Stelle einer pauschalen Verurteilung von Deutschlands mittlerweile viertwichtigstem Importpartner drängt sich die Frage in den Vordergrund, in wie weit Sicherheits- und Qualitätsprobleme nicht auch die vorhersehbare Folge einer falschen Ausgestaltung der Beziehungen zu den lokalen Produzenten sind. Verlangt China andere Lieferantenstrategien als dessen hochdynamischer Konkurrent Indien?

Vor dem Hintergrund dieser Frage ist es das Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers, Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung internationaler Lieferantenbeziehungen zu entwickeln. Zu diesem Zweck wird ein Untersuchungsraaster vorgelegt, auf dessen Grundlage die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Kooperationsstrategien in Abhängigkeit von den spezifischen Eigenschaften des Beschaffungsproduktes und des Beschaffungsmarktes erklärt wird (Kapitel 3). Explorativ wird mit Hilfe einer qualitativen Befragung von zwölf Importmanagern untersucht, in wie weit die hergeleiteten Wirkungszusammenhänge gestützt werden können (Kapitel 4). Als konkreter Untersuchungsgegenstand bietet sich der asiatische Markt für Textil und Bekleidung besonders an. So stellt die Branche zum einen eine der bedeutendsten Exportbranchen Chinas und Indiens dar, zum anderen zeigt sich hier eine beachtliche Variation vertikaler Beziehungen deutscher Abnehmer zu ihren lokalen Lieferanten.

2 Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung

2.1 Kooperation als strategische Option

Die Beschaffung umfasst alle Prozesse, die der Versorgung eines Unternehmens mit den benötigten Gütern durch Lieferanten dienen.⁵ Wer-

¹ Großer Dank gilt JENS NAGEL und HEINZ WERNER für wertvolle Anregungen und große Unterstützung bei der Gewinnung der Interview-Partner. Durch den BUNDESVERBAND DES DEUTSCHEN GROS- UND AUßENHANDELS (BGA) E.V. wurde die Untersuchung unterstützend begleitet.

² Vgl. O. V. (2007a), S. 2.

³ Vgl. MAROHN (2005), S. 196.

⁴ Vgl. O. V. (2007b), S. 6.

⁵ Vgl. KAUFMANN (2001), S. 36 und ZENTES ET AL. (2004), S. 309.

den dabei Ländergrenzen überschritten, wird von internationaler Beschaffung gesprochen. Aus institutionenökonomischer Sicht bieten sich einem Unternehmen zunächst zwei Referenzmodelle der internationalen Beschaffung, die Koordination über die Gütermärkte und die Koordination in der Unternehmenshierarchie. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Governancestrukturen bieten beide Organisationsformen spezifische Anreiz- und Gestaltungsvorteile.⁶ Die Vorteile einer rein marktlichen Beschaffung bestehen darin, dass aufgrund der Spezialisierungs- und Größenvorteile des Lieferanten und aufgrund des Anbieterwettbewerbs zu niedrigeren Preisen eingekauft werden kann.⁷ Bedarfsschwankungen können aufgrund völliger Flexibilität im Einkauf abgedeckt werden, Risiken und Fixkosten einer Eigenfertigung bestehen nicht.⁸ Im Gegensatz dazu bietet die Beschaffung im Rahmen der Akquisition eines ausländischen Lieferanten die Möglichkeit, durch eine Anpassung der Schnittstellen die Effizienz der Beschaffungsprozesse zu steigern. Qualität und Standards der Beschaffungsprodukte können direkt gesteuert werden.⁹

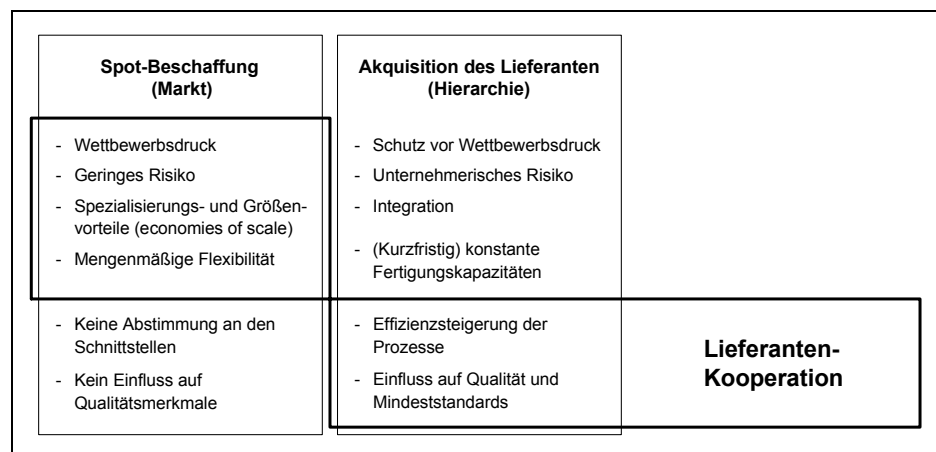


Abb. 2-1: Vorteile kooperativer Lieferantenbeziehungen (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an THEURL (2001), S. 76.)

In der internationalen Unternehmenspraxis haben sich zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ vielfältige hybride Formen der Beschaffungsorganisation etabliert. Mit Hilfe kooperativer Arrangements mit ihren Lieferanten streben Abnehmer es an, die Vorteile beider Referenzmodelle (jeweils in eingeschränkter Form) zu kombinieren (Abb. 2-1).¹⁰ Hierfür ist es jedoch notwendig, die Beschaffungsorganisation mit Hilfe der richtigen „Stell-

⁶ Vgl. THEURL (2001), S. 76.

⁷ Vgl. ESSIG/BATRAN (2004), S. 734 und WRONA/SHELL (2005), S. 336.

⁸ Vgl. BEDACHT (1995), S. 63.

⁹ Vgl. HERTEL ET AL. (2005), S. 167.

¹⁰ Vgl. MCLIVOR ET AL. (1997), S. 59 und THEURL (2001), S. 76.

schrauben“ an den Anforderungen der jeweiligen Beschaffungssituation auszurichten. Für die Untersuchung der Frage, welche Faktoren der Beschaffungssituation welche Ausgestaltungsformen erfordern, wird im Folgenden ein Überblick über die konstituierenden Merkmale und die relevanten Ausgestaltungsdimensionen von Beschaffungskooperationen gegeben.

2.2 Merkmale und Gestaltungsdimensionen

Unter internationalen Abnehmer-Lieferanten-Kooperationen werden in der vorliegenden Arbeit Formen der grenzüberschreitenden, zielorientierten, freiwilligen und meist formalisierten Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen Abnehmern und Lieferanten verstanden, welche in unterschiedlichen Ländern ansässig sind.¹¹ Es handelt sich um vertikale Kooperationen, da sich diese aus Sicht des nachfragenden Unternehmens auf die vorgelagerte Wertschöpfungsstufe beziehen. Beide Partner bringen einander ergänzende Kernkompetenzen in die Partnerschaft ein.¹² Neben diesen gemeinsamen Merkmalen dienen im Weiteren die Gestaltungsdimensionen *Institutionalisierungsgrad*, *Zeitdauer*, *Exklusivität*, *Ausmaß des Know-how-Transfers* und *Ausmaß der sozialen Bindung* zur Unterscheidung von Beschaffungskooperationen.¹³

Merkmal	Ausprägungen				
	national	grenzüberschreitend	international		
Internationalität	national	grenzüberschreitend	international		gemeinsame Merkmale
Kooperationsverhältnis	bilateral		multilateral		
Kooperationsebene	F&E	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	
Kooperationsrichtung	horizontal	vertikal		diagonal	
Kernkompetenzen	heterogen		homogen		
Institutionalisierungsgrad	Absprache	Vertrag	Beteiligung	Gründung	
Zeitdauer	kurzfristig begrenzt	mittelfristig begrenzt	unbefristet		Gestaltungsdimensionen
Exklusivität	gering (Multiple Sourcing)	mäßig (Double-Sourcing)	hoch (Single Sourcing)		
Ausmaß Know-how-Transfer	gering	mittelhoch	hoch		
Ausmaß sozialer Bindung	gering	mittelhoch	hoch		

Abb. 2-2: Gestaltungsmenü für internationale Beschaffungskooperationen (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an LUTZ (1993), S. 56)

¹¹ Vgl. BARTSCH (2004), S. 173, LAURENT (2007), S. 213 sowie LUBRITZ (1998), S. 30.

¹² Vgl. LUTZ (1993), S. 53 und BOGASCHEWSKY (1995), S. 162.

¹³ Vgl. CANNON/PERREAU (1999), S. 441 ff. und WERNER (1997), S. 46 ff.

Abb. 2-2 zeigt eine Übersicht über die konstituierenden Merkmale und die möglichen Ausprägungsgrade der Gestaltungsdimensionen. Den zentralen Erklärungsgegenstand stellt im Weiteren der Institutionalierungsgrad der Beschaffungskooperation dar. Abb. 2-3 zeigt, dass sich mit steigendem Institutionalierungsgrad zwischen marktlicher und hierarchischer Beschaffung ein Kontinuum kooperativer Lieferantenbeziehungen aufspannt. Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Formen soll hier jedoch verzichtet werden,¹⁴ da im Folgenden vorrangig auf die jeweilige Vorteilhaftigkeit einer eher stärker oder eher schwächer institutionalisierten Abwicklung hingewiesen werden soll.

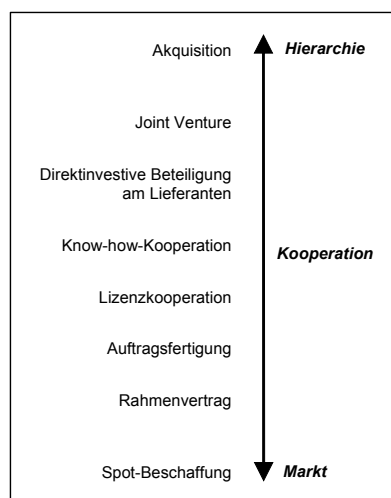


Abb. 2-3: Transaktionsformentypenband der Grundformen internationaler Beschaffungskooperationen (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an PICOT ET AL. (2005), S. 69)

3 Die Wahl der Kooperationsform

3.1 Entwicklung eines Analyserahmens

Der weiteren Analyse wird der *situative Ansatz* zu Grunde gelegt. Des- sen zentrale Zielsetzung ist die Erkennung der *situativen Faktoren*, welche die Unterschiede in Struktur und Verhaltensweisen von Organisationen in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation erklären.¹⁵ Für die vor- liegende Untersuchung konkretisiert sich der Ansatz in der Frage, welche Einflussfaktoren für die Unterschiede in den Gestaltungsdimensio- nen internationaler Lieferantenbeziehungen in besonderem Maße ver-

¹⁴ Vgl. hierfür exemplarisch KAPPICH (1989), S. 120 ff. und SELL (2002), S. 8ff.

¹⁵ Vgl. KIESER/KUBICEK (1978), S. 106 und PICOT (1982), S. 278.

antwortlich sind. Dabei dient der situative Ansatz als „*Leitidee*“¹⁶ und bietet einen offenen Bezugsrahmen für multikausale Erklärungen.¹⁷ Seine Operationalisierung erfolgt unter Zuhilfenahme der Transaktionskostentheorie, der Theorie relationaler Verträge und der Ressourcenabhängigkeitsperspektive. Mit ihrer Hilfe lassen sich Einflussfaktoren identifizieren und deren Einfluss auf die Gestaltungsdimensionen erklären (Abschnitt 3.2).

Die *Transaktionskostentheorie* ermöglicht den Effizienzvergleich unterschiedlicher institutioneller Arrangements, in deren Rahmen Transaktionen abgewickelt werden. Die Durchführung von Transaktionen führt aufgrund der Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität¹⁸ und des opportunistischen Verhaltens¹⁹ zu Reibungsverlusten, durch die es an den Schnittstellen des Leistungsaustausches zur Entstehung von Transaktionskosten kommt.²⁰ Von zentraler Bedeutung für die Höhe der Transaktionskosten ist der Faktor der Unsicherheit, welcher üblicherweise anhand von Komplexität und Dynamik operationalisiert wird.²¹ Da das Beschaffungsprodukt das relevante Untersuchungsobjekt darstellt, wird im Weiteren der Einfluss der **Produktkomplexität** untersucht. Die Dynamik in der Beschaffungssituation wird besonders durch die **Beschaffungsmarktdynamik** determiniert. Als Bestandteile der Transaktionsatmosphäre sind zudem die **rechtlichen Rahmenbedingungen** und die **kulturelle Distanz** zum Partner von großer Bedeutung für die Höhe der Transaktionskosten.²²

Die *Theorie relationaler Verträge* ordnet unterschiedlichen Transaktionen bestimmte Vertragstypen zu.²³ Transaktionen, bei denen Leistung und Gegenleistung direkt zeitlich zusammenfallen und objektiv überprüfbar sind, lassen sich durch vollständig formulierte, klassische Verträge effizient steuern.²⁴ Langfristige Austauschbeziehungen hingegen sind während ihrer Gültigkeit stets mit Veränderungen relevanter Faktoren

¹⁶ KIEDAISCH (1997), S. 40.

¹⁷ Vgl. SYDOW (1992), S. 167 und THELEN (1993), S. 80.

¹⁸ Unter der Annahme *begrenzter Rationalität* handeln Wirtschaftssubjekte aufgrund ihrer begrenzten intellektuellen Informationsverarbeitungskapazität „*intendiert rational, aber nur begrenzt*“, WILLIAMSON (1990), S. 51 f.

¹⁹ *Opportunismus* ist nach WILLIAMSON (1990), S. 54 „*die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List*“.

²⁰ Vgl. ARROW (1969), S. 48 und WILLIAMSON (1990), S. 51 ff.

²¹ Vgl. DUNCAN (1972), S. 314.

²² Vgl. PICOT ET AL. (2005), S. 61 und WILLIAMSON (1990), S. 59 ff.

²³ Vgl. MACNEIL (1978), S. 854 ff.

²⁴ Vgl. BARTSCH (2004), S. 167.

verbunden. Neoklassische Verträge enthalten daher explizite Anpassungs- und Alternativvereinbarungen.²⁵ Bei hoher **Dynamik** werden relationale Verträge den Anforderungen langfristiger Austauschbeziehungen jedoch besser gerecht.²⁶ An die Stelle eindeutig fixierter Rechte und Pflichten treten implizite Übereinkünfte auf der Basis einer engen sozialen oder hierarchischen Bindung zwischen den Partnern.²⁷

Die **Ressourcenabhängigkeitsperspektive** erklärt Unterschiede in Struktur und Verhaltensweisen von Organisationsformen mit dem Grad der Abhängigkeit eines Unternehmens von in der Umwelt verfügbaren Ressourcen.²⁸ Abhängigkeit von einer Ressource kann nur bestehen, wenn eine Ressource aus Sicht eines Unternehmens sowohl wichtig als auch knapp ist.²⁹ Somit stellt die **Produktwichtigkeit** einen relevanten situativen Faktor dar. Da die Knappheit eines Produktes in engem Zusammenhang mit seiner Komplexität steht,³⁰ wird der Aspekt der Knappheit im Rahmen der **Produktkomplexität** diskutiert.

	Situative Faktoren	Theoretische Bezugspunkte	Abschnitt
Produkt-bezogene Faktoren	Produktkomplexität	• Transaktionskostentheorie • Ressourcenabhängigkeitsperspektive	3.2.1
	Produktwichtigkeit	• Ressourcenabhängigkeitsperspektive	
Markt bezogene Faktoren	Beschaffungsmarktdynamik	• Transaktionskostentheorie, • Theorie relationaler Verträge	3.2.2
	Rechtliche Rahmenbedingungen	• Transaktionskostentheorie	
	Kulturelle Distanz	• Transaktionskostentheorie	

Abb. 3-1: Die situativen Faktoren der Organisationsform internationaler Lieferantenbeziehungen und ihre theoretischen Bezugspunkte (Quelle: eigene Darstellung)

Auf Grundlage der theoretischen Bezugspunkte (Abb. 3-1) lassen sich im Folgenden Hypothesen über die Zusammenhänge formulieren, die zwischen den identifizierten situativen Faktoren, den Gestaltungsdimensionen und den Kooperationsformen der internationalen Beschaffung bestehen. Abb. 3-2 zeigt den erarbeiteten Analyserahmen, der die Grundlage der Untersuchung bildet.

²⁵ Vgl. MACNEIL (1978), S. 865 und WERNER (1997), S. 33.

²⁶ Vgl. BARTSCH (2004), S. 167.

²⁷ Vgl. BAUR (1990), S. 85, und RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 185.

²⁸ Vgl. BARTSCH (2004), S. 164 sowie HOMBURG/WERNER (1998), S. 982.

²⁹ Vgl. PFEFFER/SALANCIK (1978), S. 45.

³⁰ Vgl. SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 780.

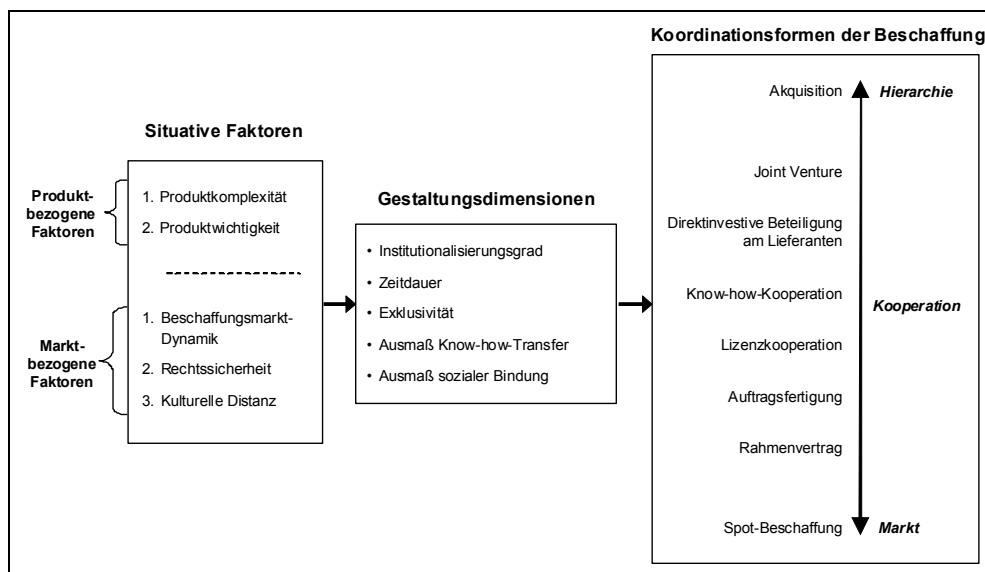


Abb. 3-2: Analyserahmen: die Organisation vertikaler Beschaffungsk Kooperationen (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Hypothesen der Untersuchung

3.2.1 Produktbezogene Faktoren

Die **Produktkomplexität** wird als Maß für die Anzahl der zur Entwicklung und Herstellung verwendeten Technologien und Know-how-Komponenten, deren Unterschiedlichkeit und deren Abhängigkeiten voneinander verstanden.³¹ Bei höherer Komplexität des zu produzierenden Gutes steigen die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Produzenten.³² Unter der Annahme eines Know-how-Vorsprungs des Abnehmers wird es zunehmend notwendig, Lieferanten relevantes Wissen zu vermitteln, um eine hinreichende Qualität der Beschaffungsprodukte sicher zu stellen.³³ Aus Sicht des Abnehmers stellt ein solcher Know-how-Transfer eine spezifische Investition in das Leistungspotenzial des Lieferanten dar.³⁴ Sie rentiert sich umso mehr, je länger der Abnehmer von der erhöhten Leistungsfähigkeit partizipieren kann.³⁵ Der Abnehmer wird zunehmend von seinem Lieferanten abhängig. Ist diese Abhängigkeit asymmetrisch zu Lasten des Abnehmers, besteht die Gefahr, dass der Lieferant die Situation ausnutzt und nachvertragliche Konditionenän-

³¹ Vgl. BAUR (1990), S. 79, KAUFMANN (2001), S. 234 und WERNER (1997), S. 71.

³² Vgl. SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 780.

³³ Vgl. ARNOLD (1997), S. 192, BOGASCHEWSKY (2000), S. 149 und MCLIVOR ET AL. (1997), S. 64.

³⁴ Vgl. GÖBEL (2002), S. 310.

³⁵ Vgl. BOGASCHEWSKY (2000), S. 149.

derungen zu seinen Gunsten durchsetzt. Entsprechend aufwändig ist die Gestaltung, Kontrolle und Anpassung einer für beide Partner akzeptablen Liefervereinbarung.³⁶ Die Weitergabe und die Überwachung der vertragsgemäßen Nutzung des Know-hows sind zudem mit hohen Transaktionskosten verbunden, wenn das zu übertragende Wissen vertraulicher Art und/oder nur implizit³⁷ vorhanden ist.³⁸ Hierarchienähere, langfristig orientierte Organisationsformen der Lieferantenbeziehung verfügen aufgrund ihrer Anreiz- und Kontrollvorteile über komparative Vorteile.³⁹

***Hypothese 1:** Mit steigender Komplexität des Beschaffungsproduktes kommt es zu einer stärkeren Institutionalisierung der Lieferantenbeziehung.*

Die **Produktwichtigkeit** entspricht der strategischen und finanziellen Bedeutung eines Beschaffungsproduktes in der Wahrnehmung des beschaffenden Unternehmens.⁴⁰ Sie bestimmt sich durch die Auswirkungen des Kaufs auf die Basisziele des Käufers.⁴¹ Je wichtiger ein knappes zu beschaffendes Produkt ist, desto höher ist die Abhängigkeit des beschaffenden Unternehmens vom Lieferanten des Produktes.⁴² Aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitsperspektive kann der Abnehmer diese Abhängigkeit vermindern, indem er durch Einflussnahme auf den Produzenten das Versorgungsrisiko reduziert.⁴³ Mit steigender Abhängigkeit des Abnehmers wird er seine Bemühungen verstärken, die Sicherung der Verfügbarkeit durch eine engere, langfristiger orientierte und stärker institutionalisierte Partnerschaft zu erreichen.⁴⁴

***Hypothese 2:** Mit höherer Wichtigkeit des Beschaffungsproduktes kommt es zu einer stärkeren Institutionalisierung der Lieferantenbeziehung.*

³⁶ Vgl. KAPPICH (1989), S. 176 und MANDEWIRTH (1997), S. 117.

³⁷ *Implizites Wissen (tacit knowledge)* bezeichnet nicht formalisiertes Wissen, vgl. NEWELL ET AL. (2002), S. 3.

³⁸ Vgl. CANNON/PERREAULT (1999), S. 441, TEECE (1986), S. 287 ff. und HENNART (1988), S. 366.

³⁹ Vgl. HENNART (1988), S. 367.

⁴⁰ Vgl. CANNON/PERREAULT (1999), S. 444.

⁴¹ Vgl. HOMBURG/WERNER (1998), S. 995.

⁴² Vgl. KIEDAISCH (1997), S. 98 und PFEFFER/SALANCIK (1978), S. 45.

⁴³ Vgl. EYHOLZER ET AL. (2002), S. 68 und WERNER (1997), S. 24.

⁴⁴ Vgl. SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 781 und SWOBODA (2005), S. 52.

3.2.2 Marktbezogene Faktoren

Die **Beschaffungsmarktdynamik** beschreibt die Häufigkeit, das Ausmaß und die Vorhersagbarkeit exogener Veränderung der relevanten Faktoren des Marktes, insbesondere der Beschaffungspreise und des Marktangebots.⁴⁵ Streben Nachfrager eines komplexen und/oder wichtigen Produktes langfristige Lieferverträge mit exponierten Lieferanten an, führt eine hohe Dynamik der Preise und des Angebots zu erheblichen Anpassungsproblemen zwischen den Partnern.⁴⁶ Eine Berücksichtigung der Veränderungen in Form bedingter Alternativvereinbarungen (neoklassische Verträge) wird zunehmend unmöglich und es kommt zu wiederholten Nachverhandlungen.⁴⁷ Verfügt der Lieferant im Rahmen dieser Nachverhandlungen zum einen über Informationsvorteile bezüglich der Veränderung der lokalen Marktbedingungen und/oder ist zum anderen ungleich weniger vom Abnehmer abhängig, eröffnen sich ihm Spielräume zu opportunistischem Verhalten. Durch eine hierarchienähere Beschaffungsform erlangt der Abnehmer hier wesentliche Kontroll- und Informationsvorteile.⁴⁸

***Hypothese 3:** Mit steigender Beschaffungsmarktdynamik kommt es bei Wichtigkeit und/oder Komplexität des Beschaffungsproduktes zu einer tendenziell stärkeren Institutionalisierung der Lieferantenbeziehung.*

Rechtssicherheit ist in steigendem Maße gegeben, je eindeutiger und umfassender die Ordnungs- und Konfliktbereinigungsfunktion des Rechts erfüllt wird und je nachvollziehbarer, zwingender und schneller Rechtsprechung und Rechtsvollzug wirken.⁴⁹ Eindeutige Rechtsnormen und effizient funktionierende Rechtsinstanzen begrenzen mögliche Verhandlungs- und Streitkosten und erleichtern damit die Durchsetzung vertraglicher Ansprüche.⁵⁰ Ein unsicherer Rechtsrahmen hingegen bietet schlechte Voraussetzungen für den Abschluss und die Abwicklung von Verträgen. Bei zunehmender Rechtsunsicherheit ergeben sich komparative Vorteile einer unternehmensinternen Abwicklung der Beschaffung, bei der Rechtsdurchsetzungsprobleme mit Dritten entfallen.⁵¹

⁴⁵ Vgl. KAUFMANN (2001), S. 237, KIEDAISCH (1997), S. 65.

⁴⁶ Vgl. BAUR (1990), S. 71.

⁴⁷ Vgl. BAUR (1990), S. 71, KAUFMANN (1998), S. 46 und PICOT (1982), S. 272.

⁴⁸ Vgl. CANNON/PERREAULT (1999), S. 444 und WILLIAMSON (1990), S. 88.

⁴⁹ Vgl. KAPPICH (1989), S. 195.

⁵⁰ Vgl. BAUR (1990), S. 84.

⁵¹ Vgl. KAPPICH (1989), S. 195 und TEECE (1986), S. 295.

Hypothese 4: *Mit steigender Rechtsunsicherheit auf dem Beschaffungsmarkt kommt es zu einer tendenziell stärkeren Institutionalisierung der Lieferantenbeziehung.*

Die **kulturelle Distanz** zwischen Lieferant und Kunde zeigt sich in unterschiedlichen Gebräuchen, Sprachen, Werten und Normen.⁵² Je größer diese Distanz ist, umso größer ist auch das drohende Konfliktpotential aufgrund unzureichend berücksichtigter Geschäftsnormen und -praktiken des ausländischen Partners.⁵³ Gemäß KAPPICH (1989) lässt sich jedoch keine allgemeine Aussage treffen, wie dem steigenden Stabilisierungsbedarf in institutioneller Hinsicht zu begegnen ist.⁵⁴ Dennoch bleibt die Beachtung der Besonderheiten und Unterschiede der jeweiligen Kulturen bei der Wahl der Kooperationsform unerlässlich.⁵⁵

unabhängige Variablen: situative Faktoren	Indikatoren	Trend d. abhängigen Variable: Institutionalierungsgrad
hohe Produktkomplexität	zahlreiche, unterschiedliche, voneinander abhängige Technologien und Know-how-Komponenten sind zur Entwicklung und Herstellung notwendig	↑
hohe Produktwichtigkeit	große Auswirkungen des Kaufs auf die Ziele des Käufers	↑
hohe Beschaffungsmarktdynamik (bei Produktkomplexität/-wichtigkeit)	häufige, starke, unvorhersehbare Änderungen der Beschaffungsmarktpreise und des Angebots	↑
hohe Rechtsunsicherheit	die Konfliktbereinigungsfunktion des Rechts ist nur mangelhaft erfüllt, die Durchsetzung des Rechts ist zweifelhaft und schleppend	↑
hohe kulturelle Distanz	unterschiedliche kulturelle Prägungen, Gebräuche, Sprache, Werte und Normen zwischen Abnehmer und Lieferant	unbestimmt

Tab. 3-1: Der Einfluss der situativen Faktoren auf den Institutionalierungsgrad der Lieferantenbeziehung (Quelle: eigene Darstellung)

4 Kooperative Textilbeschaffung in China und Indien

Ausgehend von einer Darstellung der branchenspezifischen Strukturen und Herausforderungen der asiatischen Textilbeschaffung (Abschnitt 4.1) soll im Weiteren untersucht werden, in wie weit die abgeleiteten Wirkungszusammenhänge geeignet sind, die Existenz der vielfältigen institutionellen Arrangements der Beschaffung in China und Indien zu erklären (Abschnitt 4.2).

⁵² Vgl. BAUR (1990), S.84 und ESSIG/BATRAN (2004), S. 735.

⁵³ Vgl. KAPPICH (1989), S. 200 und SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 779.

⁵⁴ Vgl. KAPPICH (1989), S. 200, dem stimmt KAUFMANN (1998), S. 124 zu.

⁵⁵ Vgl. KIEDAISCH (1997), S. 13 und LUTZ (1993), S. 103.

4.1 Branchenspezifischer Kontext

Als wesentlicher Teil der textilen Kette steht die internationale Textil- und Bekleidungsbeschaffung im Fokus der weiteren Analyse (Abb. 3-1). Auf der institutionellen Ebene stehen den asiatischen Lieferanten als Abnehmer sowohl inländische Handelsunternehmen als auch Bekleidungs-hersteller gegenüber.

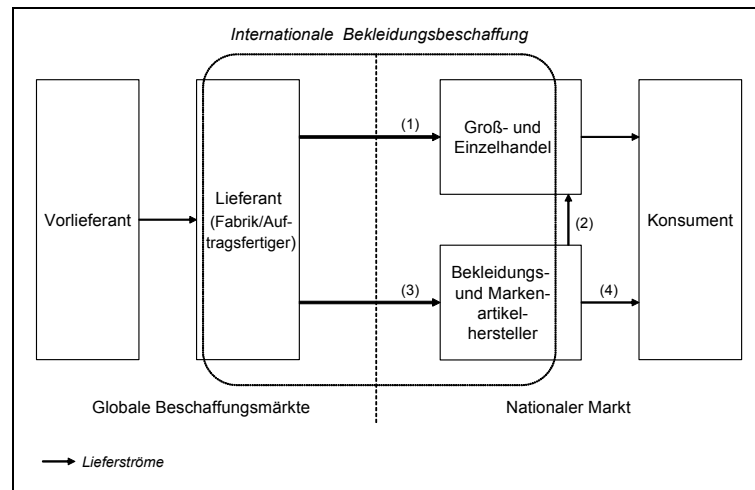


Abb. 4-1: Die Struktur der textilen Kette auf institutioneller Ebene (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BEDACHT (1995), S. 30, EICKHOFF (1994), S. 120 und HEYMANS (2004), S. 83)

Inländische Abnehmer. Die Struktur des Handels ist zweistufig organisiert. Auf der Stufe des Großhandels werden Unternehmen mit Großhandelsfunktion, Groß- und Außenhandelsunternehmen und Handelsvermittler unterschieden, die aufgrund ihrer Produkterfahrung und ihrer Kenntnis der relevanten Importvorschriften, Risikoabsicherungsmöglichkeiten und Transportwege insbesondere dem mittelständischen Einzelhandel das Warenangebot der globalen Märkte zugänglich machen.⁵⁶ Die verschiedenen Betriebstypen auf der Einzelhandelsstufe unterscheiden sich hinsichtlich der Beschaffung insbesondere darin, in welchem Maße sich ihre Bekleidungs assortimente aus international beschafften Produkten (1) und Produkten inländischer bzw. westlicher Bekleidungs- und Markenhersteller (2) zusammensetzen.⁵⁷ Besonders neue Formen des Handels wie die so genannten vertikalen Filialisten (z.B. *Zara*) agieren überwiegend mit eigenen Bekleidungsprodukten (Handels- bzw. Eigenmarken), indem sie Entwicklungs- und Designaufgaben übernehmen und im Rahmen kooperativer Arrangements mit Lieferanten auf die Pro-

⁵⁶ Vgl. EICKHOFF (1994), S. 123 und MÜLLER/NAGEL (2004), S. 110.

⁵⁷ Vgl. HEYMANS (2004), S. 84.

duktionsprozesse Einfluss nehmen (1).⁵⁸ Deutsche Bekleidungs- und Markenhersteller haben im Laufe der letzten Jahrzehnte ihre Fertigungstiefe stark reduziert.⁵⁹ Soweit sie noch über eigene Produktionsstätten verfügen, wurde deren überwiegender Teil zumeist ins kostengünstige Ausland verlagert. In erster Linie konzentrieren sich die Unternehmen auf das Design und die Vermarktung ihrer Marken sowie auf das Management ihrer internationalen Beschaffung (3).⁶⁰ Auf die zunehmende Rückwärtsintegration der Handelsunternehmen reagieren Hersteller (z. B. *Esprit*) verstärkt durch die Aufnahme eigener Handelsaktivitäten im Sinne einer vertikalen Vorwärtsintegration, um beispielsweise durch Monomarken-Stores Vertriebskanäle zu sichern (4).⁶¹ Somit verwässern die Grenzen zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen im Bekleidungsbereich zunehmend.

Aktuelle Trends und Entwicklungen auf den europäischen Absatzmärkten stellen deutsche Textil- und Bekleidungsunternehmen vor große Herausforderungen. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt mittlerweile stärker als je zuvor davon ab, inwieweit sie mit Hilfe einer geeigneten Konfiguration ihrer Beschaffung in der Lage sind, wesentliche Beschaffungsziele zu erreichen.⁶² So stellen die deutschen Absatzmärkte hohe Anforderungen an die Qualität der Textilien, an denen die Textilimporteure ihre Beschaffung ausrichten müssen.⁶³ Diese Qualitätsanforderungen betreffen nicht nur die direkten Produktmerkmale wie z.B. Schnittmaße, Verarbeitung, Farbechtheit und gesundheitliche Unbedenklichkeit. Auch die Einhaltung arbeitsschutztechnischer und sozialer Mindeststandards in den Produktionsstätten wird zunehmend von den Nachfragern gefordert.⁶⁴ Vorschriften hinsichtlich Kennzeichnung, Verpackung und Warenauszeichnung müssen erfüllt sein. Zudem hat durch den zunehmenden internationalen Wettbewerb die Schnellebigkeit in der Textilbranche stetig zugenommen und stellt die Anbieter vor neue modische, qualitative und technische Herausforderungen.⁶⁵ Neue Materialien und Produktionsverfahren sind innerhalb kürzester Zeit ausfindig zu machen und aufeinander abzustimmen, vertikale Filialisten geben mit monatlich neuen Modekollektionen den Takt für immer kürzere Innovationszyklen vor.⁶⁶ Angesichts eines sinkenden Marktvolumens, hoher Wettbewerbs-

⁵⁸ Vgl. HEYMANS (2004), S. 145.

⁵⁹ Vgl. LO (1995), S. 114 und HEYMANS (2004), S. 84.

⁶⁰ Vgl. HEYMANS (2004), S. 84.

⁶¹ Vgl. HEYMANS (2004), S. 88 und PFOHL ET AL. (2005), S. 7.

intensität und geringer Gewinnmargen sind dauerhaft niedrige Einstandskosten von hoher Bedeutung für deutsche Textilunternehmen.⁶⁷

Lieferanten. Aufgrund der äußerst lohnintensiven Herstellung der Bekleidungsprodukte findet die Konfektion überwiegend in Entwicklungs- und Transformationsländern statt, welche komparative Vorteile gegenüber den westlichen Industrieländern aufweisen.⁶⁸ Vor dem Hintergrund weit reichender Liberalisierungsmaßnahmen und des partiellen Auslaufens des internationalen Handelsquotensystems am 1. Januar 2005 gelten China und Indien als die beiden interessantesten und zukunftsreichsten Weltmarktlieferanten.⁶⁹ Die Vorteile beider Länder in der Textilproduktion liegen insbesondere in den niedrigen Lohnkosten, der breiten Basis fähiger Arbeitskräfte, einer reichlichen Binnenverfügbarkeit fast aller notwendigen Rohstoffe und in einer dynamischen Entwicklung der Produktionstechnologien und Kapazitäten.⁷⁰ Ungeachtet dieser Vorteile besteht ein noch enormer Know-how- und Technologierückstand im Vergleich zu den internationalen Standards der Textil- und Bekleidungsbranche (Tab 4-1).⁷¹

	China	Indien
Textilexport nach Deutschland (2006)	5,96 Mrd. Euro	1,16 Mrd. Euro
Anteil am deutschen Textilimport	19,98% (größter Anteil)	3,89% (5.-größter Anteil)
Entwicklung d. Export seit 1.1.2005¹⁾	+ 61,94%	+ 37,38%
Arbeitskosten pro Stunde (Textil)	0,47 Euro	0,24 Euro
Produktivität relativ zum US-Niveau²⁾	55%	35%
Stückpreis pro T-Shirt	2,64 €	3,16 €

Tab. 4-1: Kenndaten Chinas und Indiens als textile Beschaffungsmärkte aus deutscher Perspektive (Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2007b), S. 1 und PFOHL ET AL. (2006), S. 3; ¹⁾ Veränderung des Werts der Textilexporte nach Deutschland vom 1.1.2005 bis zum 31.12.2006; ²⁾ Produktivität im Textilbereich relativ zum US-Niveau)

⁶² Vgl. HERTEL ET AL. (2005), S. 38 und LO (1995), S. 116.

⁶³ Vgl. HERTEL ET AL. (2005), S. 38.

⁶⁴ Vgl. SCHRAGE (2004), S. 18.

⁶⁵ Vgl. BECKER (2005), S. 154 und KEWES (2006), S. 9.

⁶⁶ Vgl. KEWES (2006), S. 9 und RUDOLPH (2005), S. 108.

⁶⁷ Vgl. SWOBODA ET AL. (2007), S. 191.

⁶⁸ Vgl. BEDACHT (1995), S. 32 und HEYMANS (2004), S. 83.

⁶⁹ Vgl. WIERLEMANN/MAZUMDAR (2005), S. 95.

⁷⁰ Vgl. BFAI (2005), S. 32, PFOHL ET AL. (2006), S. 3 und USITC (2004), S. E-5 sowie F-15.

⁷¹ Vgl. BFAI (2005), S. 35 und USITC (2004), S. E-5.

4.2 Die Wahl der Kooperationsform

4.2.1 Methodisches Vorgehen

Als Erhebungsinstrument der empirischen Untersuchung dienten persönliche Telefoninterviews auf der Grundlage eines strukturierten, offen ausgerichteten Interview-Leitfadens.⁷² Um ein möglichst breites Spektrum an Informationen zu erhalten, wurden Unternehmen von sowohl unterschiedlicher Größe als auch unterschiedlicher Unternehmenstätigkeit für die Befragung ausgewählt (Tabelle 4-2). Während alle befragten Unternehmen Waren aus China beziehen, importieren acht der elf Unternehmen Produkte aus Indien. Die Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews erfolgt durch Häufigkeitsauswertungen und durch das Zitieren illustrierender, exemplarischer Einzelaussagen. Die Untersuchung strebt dabei weniger eine repräsentative Überprüfung ihrer Hypothesen an, sondern dient explorativ der Erkennung bisher vernachlässigter Wirkungszusammenhänge.

Interview-Partner	Funktion	Beschaffungsprodukte aus Asien	Anteil Asien-Sourcing ¹⁾	Asiatische Beschaffungsmärkte			Geschäftstätigkeit	Jahresumsatz des Unternehmens (2006)
				China	Indien	andere		
A	Geschäftsführerin	Kunststoffe, Rohstoffe	ca. 40%	x	x	x	Großhandel	12 Mio. Euro
B	Leitung Abteilung Logistik und Customer Support	Chemie	ca. 50%	x	x	x	Großhandel	140 Mio. Euro
C	Vice President International Buying	Textil u. Bekleidung	k. A.	x	x	x	Einzelhandel	9,2 Mrd. Euro
D	Geschäftsführender Gesellschafter	Textil u. Bekleidung	Ca. 90%	x	x	x	Großhandel	k. A.
E	Geschäftsführer	Schleifmittel	Ca. 10%	x		x	Großhandel	5 Mio. Euro
F	Leitung Grenzüberschreitende Warenverkehre	Textil u. Bekleidung	Ca. 15%	x	x	x	Einzelhandel	2,5 Mrd. Euro
G	Geschäftsführender Gesellschafter	Textil u. Bekleidung	fast 100%	x		x	Großhandel	250 Mio. Euro
H	Leitung Import Strategie	Textil u. Bekleidung, Hartwaren	k. A.	x	x	X	Groß- und Einzelhandel	200 Mio. Euro
I	Leitung Auslandsabteilung	Textil u. Bekleidung, Hartwaren	Ca. 10%	x	x	X	Einzelhandel	4,9 Mrd. Euro
J	Director Global Sourcing	Textil u. Bekleidung	k. A.	x	x	X	Hersteller	904 Mio. Euro
K	Geschäftsführender Gesellschafter	Textil u. Bekleidung	Ca. 90%	x	x	X	Großhandel	k. A.
L	Head of International Customs Affairs	Textil u. Bekleidung	k. A.	x		X	Hersteller	1,5 Mrd. Euro

Tab. 4-2: Interviewpartner
¹⁾Anteil Asiens am Gesamtbeschaffungsvolumen

⁷² Der Leitfaden ist im Anhang beigefügt, vgl. zur ihm zu Grunde liegenden Methodik MAYER (2006), S. 36ff.

4.2.2 Produktbezogene Faktoren

Produktkomplexität

In enger Anlehnung an die Einteilung in Qualitätssegmente von PFOHL ET AL. (2006) sollen die zu beschaffenden Bekleidungsprodukte mit steigender Produktkomplexität in die Segmente Discount, Mittelklasse und High End eingeteilt werden.⁷³ Diese Dreiteilung ist zwar recht grob und nicht eindeutig abgrenzbar; sie bietet aber die Möglichkeit, wesentliche Implikationen unterschiedlicher Komplexitätsgruppen für die Gestaltung der Lieferantenbeziehung vereinfacht darzulegen. Mit höherer Komplexität des Bekleidungsproduktes sind steigende Anforderungen an den Lieferanten bezüglich der *Entwicklung*, *Konfektion* und *Qualitätssicherung* verbunden. Von den befragten Textilunternehmen ordnen fünf Unternehmen ihre beschafften Textilprodukte in den Discount-Bereich ein, acht Unternehmen beschaffen Produkte der Mittelklasse und ein befragtes Unternehmen importiert hochkomplexe High-End-Textilien.⁷⁴

Discount. Einfache Discountwaren (z. B. einfache Damen-, Herren- und Kinderunterhosen, T-Shirts) sind gekennzeichnet durch relativ niedrige technische und modische Anforderungen an **Entwicklung** und **Konfektion** der Bekleidung.⁷⁵ Ein Transfer von Wissen an den asiatischen Lieferanten ist in diesem Segment zumeist nicht notwendig. Die Einhaltung der einfachen **Qualitätsanforderungen** kann relativ transaktionskostengünstig mit Hilfe von Dokument-Akkreditiven überprüft und sichergestellt werden.⁷⁶ Die befragten Unternehmen beschaffen dennoch nur selten im Rahmen reiner Spot-Käufe [C, D]. Vielmehr dienen längerfristige, aber lose Rahmenverträge mit den Lieferanten als Grundlage, um elementare Standards hinsichtlich europäischer Sicherheitsanforderungen, Zoll, Kennzeichnung und Verpackung zu vereinbaren.⁷⁷ Auf deren Basis werden konkrete Einzelaufträge mit genauen Vereinbarungen von Preis, Menge, Qualität und Spezifikationen der Textilien erteilt [C, G, I, K]. Da keine Förderung des Lieferanten stattfindet, können Rahmenverträge zu niedrigen Transaktionskosten mit mehreren Lieferanten auf mehreren

⁷³ Vgl. PFOHL ET AL. (2006), S. 22, ähnlich auch HERMANN (1991), S. 37.

⁷⁴ Dabei waren Mehrfachnennungen möglich, da einige Unternehmen in mehrere Segmente beschaffen: Discount-Textilien [C, D, G, I, K], Mittelklasse [C, D, F, H, I, J, K, L] und High-End-Textilien [L]. Die Einschätzungen der Befragten weichen jedoch in einigen Fällen von der der Arbeit zu Grunde gelegten Unterscheidung ab.

⁷⁵ Vgl. WIERLEMANN/MAZUMDAR (2005), S. 102.

⁷⁶ Vgl. EBERHARDT/TULI (2005), S. 171.

⁷⁷ Vgl. SCHARRER/KURZ (2005), S. 165 und EBERHARDT/TULI (2005), S. 166.

Textilmärkten geschlossen werden [C, D, G, I]. Eine Multi-Sourcing-Strategie ermöglicht es dem Käufer, flexibel Preisunterschiede auszunutzen und sein Versorgungsrisiko zu minimieren. Die Erzielung des geringstmöglichen Einkaufspreises steht im Vordergrund, die Lieferanten „*müssen ganz einfach hungrig sein*“[D].

Mittelklasse. Im Komplexitätssegment der Mittelklasse (z. B. Gerippte Unterwäsche, Jacken und Mäntel, etc.) hingegen machen hohe Anforderungen der europäischen Absatzmärkte bezüglich Mode, Qualität, Sicherheit, etc. den Einsatz anspruchsvoller Technologien und umfangreichen Know-hows notwendig.⁷⁸ In der Regel verfügen die chinesischen und indischen Lieferanten jedoch nicht über eine ausreichende technische und modische Kompetenz, um mit ihren Produkten den Ansprüchen der Zielmärkte für mittelklassige Bekleidung standzuhalten.⁷⁹ Bekleidungsimporteure müssen daher Mittel der Lieferantenförderung ergreifen, indem sie ausgewählte Lieferanten mit ihrem Know-how unterstützen.⁸⁰ Insbesondere bezüglich der **Entwicklung und Konfektion** der Bekleidung ist eine umfangreiche technische Beratung notwendig.⁸¹ Falls möglich, kann Know-how in Form von Herstellungsanleitungen, Zeichnungen, Plänen und Schnittmustern über Marken, Geschmacksmuster und Patente auf vertraglicher Basis übertragen werden.⁸² Ist das Wissen nur implizit vorhanden, ist ein Transfer nur durch Training und Ausbildung der Arbeiter vor Ort durch deutsche Bekleidungstechniker möglich.⁸³ In Anbetracht der geographischen Entfernung zum Lieferwerk wird das Problem der Sicherung der Textilqualität bei komplexeren Textilien besonders relevant. Angesichts der langen Transportzeiten muss eine strenge Qualitätskontrolle zwangsweise vor der Verschiffung erfolgen.⁸⁴ Eine reine **Qualitätssicherung** durch Dokument-Akkreditive zur Sicherstellung einer hinreichenden Textilqualität reicht mit höherer Komplexität nicht mehr aus, da es zunehmend schwieriger bzw. teurer wird, kompetente externe asiatische Warenprüfgesellschaften zu finden, die eine Überprüfung von in Akkreditivdokumenten geforderter Warenquali-

⁷⁸ Vgl. PFOHL ET AL. (2005), S. 19.

⁷⁹ Vgl. BFAI (2005), S. 55, PFOHL ET AL. (2005), S. 16 und WIERLEMANN/MAZUMDAR (2005), S. 95.

⁸⁰ Vgl. BEDACHT (1995), S. 124 und SCHMIDT/SICKMANN (2005), S. 87.

⁸¹ Vgl. KROKOWSKI (2005), S. 106.

⁸² Vgl. MENG (1998), S. 107.

⁸³ Vgl. LO (1995), S. 129 und SCHMIDT/SICKMANN (2005), S. 87.

⁸⁴ Vgl. GERMAN CENTRE FÜR INDUSTRY AND TRADE (2005), S. 7.

tät leisten können.⁸⁵ Daher muss bei höherer Produktkomplexität eine strenge Qualitätskontrolle schon im Lieferwerk geleistet werden.⁸⁶ Aufgrund des mangelnden Know-hows ist die Unterstützung und Überwachung des asiatischen Produzenten beim Qualitätsmanagement für die Sicherstellung einer konstanten Textilqualität und einer hohen Lieferzuverlässigkeit unbedingt erforderlich.⁸⁷ Hat der westliche Auftraggeber schließlich spezifisch in das Know-how und die Kompetenz „seines“ Bekleidungsproduzenten investiert, wird er von diesem zunehmend abhängig: schließlich kann er zumindest kurzfristig nur mit Qualitätseinbußen auf andere lokale Produzenten zurückgreifen.⁸⁸ Der Produzent hingegen könnte einen Großteil seines gewonnenen Wissens auch in der Zusammenarbeit mit anderen westlichen Textilimporteuren lohnend nutzen. Eine lose Geschäftsbeziehung zum Lieferanten, die nur auf jeweils wiederholt ausgehandelten Einzelaufträgen beruht, wäre für den Abnehmer unattraktiv. Der Lieferant könnte eine kurzfristig stärkere Position ausnutzen und auf Vertragsänderungen zu seinen Gunsten drängen.⁸⁹ Daher schließen die befragten Abnehmer langfristige, bindende Liefervereinbarungen im Rahmen einer Know-how- bzw. Lizenzkooperation, um ihre spezifische Investition in die Leistungsfähigkeit des Lieferanten abzusichern [C, D, F, K, L]. Angesichts der zum Lieferantenaufbau notwendigen Zeit von ein bis zwei Jahren⁹⁰ verwundert es nicht, dass einige der Interview-Partner bereits zwanzigjährige Geschäftsbeziehungen zu ihren asiatischen Lieferwerken pflegen [B, F, K]. Dabei werden häufig - zumindest für bestimmte Güter - Exklusivbelieferungsvereinbarungen getroffen [C, D, F, K]. Aufgrund der Kosten des Lieferantenaufbaus, die in jeder Partnerschaft erneut anfallen, kommt es zu einer Reduktion der Lieferantenzahl pro Artikel [F].⁹¹

High End. Bei der Herstellung hochkomplexer Textilien (z.B. technische Textilien) stellen sich weitaus höhere technische Anforderungen an die Produktionsverfahren und die Sicherstellung der Qualität.⁹² Komplexere, computergesteuerte Systeme kommen zum Einsatz, die spezifisch auf

⁸⁵ Vgl. SCHMIDT/SICKMANN (2005), S. 87.

⁸⁶ Vgl. BEDACHT (1995), S. 145.

⁸⁷ Vgl. BEDACHT (1995), S. 125 und 145.

⁸⁸ Vgl. KAPPICH (1989), S. 176.

⁸⁹ Vgl. EBERHARDT/TULI (2005), S. 171.

⁹⁰ Vgl. BEDACHT (1995), S. 124.

⁹¹ Vgl. EICKHOFF (1994), S. 139 und HOMBURG/WERNER (1998), S. 980.

⁹² Zu den Anwendungsfeldern hochkomplexer Textilien zählen Kommunikation, Logistik, Medizin und Sicherheit, vgl. FACKLER (2006), S. 12.

die Erfordernisse des Abnehmers zugeschnitten sind. Bei höchster Komplexität ist es erforderlich, dem asiatischen Lieferanten komplette Anlagen, Ausrüstung und Fertigungsstraßen zu liefern und technisches Schulungspersonal über Jahre zur Verfügung zu stellen.⁹³ Wie bereits im Mittelklasse-Segment wird ausschließlich nach hochwertigen und innovativen Designs, Mustern und Technologie-Patenten des Auftraggebers produziert. Angesichts seiner enormen spezifischen Investitionen in das Lieferwerk wird der Auftraggeber in hohem Maße vom seinem Lieferanten abhängig, der fortan als einziger das hochkomplexe Bekleidungsprodukt in der gewünschten High-end-Qualität fertigen kann (*Single Sourcing*).⁹⁴ Der Lieferant könnte diese Situation ausnutzen und sich durch Nachverhandlungen mit dem Produzenten eine hohe Quasi-Rente aneignen. Abnehmer hoch komplexer Bekleidungsprodukte wählen daher die Integration des Lieferanten, die ihr großes Schutzbedürfnis aufgrund der Informations-, Kontroll- und Anreizvorteile zu vergleichsweise niedrigen Transaktionskosten befriedigt.⁹⁵ Die exemplarischen Ergebnisse der Befragung sind somit geeignet, **Hypothese 1** tendenziell zu stützen. Während die befragten Unternehmen einfache Bekleidung relativ marktnah importieren, stellen sich kooperative Beschaffungsarrangements bei mittlerer Komplexität und die Integration bei hoher Komplexität der Produkte als überlegen heraus.

Produktwichtigkeit

Eine Differenzierung der Kooperationsstrategien hinsichtlich der Produktwichtigkeit konnte in der Befragung indes nicht erfolgen, da die relevanten Beschaffungsprodukte aus Sicht der Befragten eine durchweg hohe Bedeutung für die Erreichung ihrer Ziele tragen. Eine Stützung der **Hypothese 2** erfolgt jedoch dann, wenn Imageziele in die Betrachtung integriert werden. So können sich die Umstände der Fertigung des Textilproduktes auf die Imageziele des Käufers auswirken.⁹⁶ Da das Konsumverhalten in der Bekleidungsbranche zunehmend durch ein verstärktes Bewusstsein für Themen wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung geprägt ist, führt das Bekanntwerden unerwünschter Geschäftsmethoden des asiatischen Lieferanten (Kinderarbeit, illegale Beschäftigung,

⁹³ Vgl. LO (1995), S. 129.

⁹⁴ Vgl. PFOHL ET AL. (2005), S. 23.

⁹⁵ Vgl. LUBRITZ (1998), S. 120. Indes beziehen nur knapp fünf Prozent der deutschen Textilimporteure komplexe Produkte aus eigenen Lieferwerken in China, vgl. PFOHL ET AL. (2005), S. 23.

⁹⁶ Vgl. WEINKE (2000), S. 70.

etc.) zu hohen Umsatzeinbußen beim deutschen Unternehmen.⁹⁷ Je größer die zu befürchtenden Auswirkungen sind, umso stärker wird das Unternehmen vom Verhalten des Lieferanten abhängig. Die Ergebnisse der Expertenbefragungen zeigen, dass einige der befragten Unternehmen gemäß **Hypothese 2** langfristige, kooperative Arrangements auch deshalb wählen, um in deren Rahmen die Lieferwerke bei der Umsetzung relevanter Standards zu unterstützen und zu kontrollieren [C, F, H, I].

4.2.3 Marktbezogene Faktoren

Beschaffungsmarktdynamik

Die Textilpreise **Chinas** sind aufgrund unterschiedlicher Einflüsse durch starke, häufige und unvorhergesehene Änderungen gekennzeichnet. So verursacht das rasante Wachstum der chinesischen Textilproduktion momentan einen starken Anstieg der Preise textiler Rohstoffe.⁹⁸ Die Arbeitskosten stiegen im verarbeitenden Gewerbe in den vergangenen fünf Jahren mit jährlichen Raten von durchgehend weit über zehn Prozent.⁹⁹ Immobilienpreise, Sozialabgaben und Transportkosten steigen ebenfalls.¹⁰⁰ Diskretionäre Eingriffe der chinesischen Verwaltungsbürokratie zur Steuerung von Preisen oder zur Regulierung des Zugangs zu bestimmten Vorprodukten erschweren eine längerfristige Preiskalkulation zusätzlich, da sie häufige Erschütterungen der Preisrelationen verursachen.¹⁰¹ Starke und unerwartete Veränderungen des mengenmäßigen Angebots hängen insbesondere davon ab, ob es zu einer Verlängerung der bis Ende 2007 befristeten Ausfuhrquoten in die EU für wesentliche chinesische Textil- und Bekleidungsgruppen kommen wird.¹⁰² Darüber hinaus führt die schlechte Wasser- und Stromversorgung chinesischer Fertigungsstätten zu häufigen, unberechenbaren Lieferengpässen.¹⁰³

⁹⁷ Vgl. BERGIUS (2006), S. 4 und SCHRAGE (2004), S. 18.

⁹⁸ Vgl. KERKHOFF (2006), S. 72.

⁹⁹ Vgl. BFAI (2006), S. 3 und USITC (2004), S. E-9.

¹⁰⁰ Vgl. HOFFBAUER (2007), S. 11 und USITC (2004), S. E-9.

¹⁰¹ Vgl. TAUBE (2004), S. 30 f. sowie VINCK (2005), S. 96.

¹⁰² Vgl. KEWES (2006), S. 9 und TEXTIL UND MODE (2006), S. 13.

¹⁰³ Vgl. PFOHL ET AL. (2005), S. 18.

	VR China	Indien
Entwicklung der Arbeitskosten 2005	+12,8%	+14%
Inflationsrate 2006	1,5%	6,1%
Gefahr diskretionärer Staatseingriffe	hoch	gering
Streikgefahr	gering	hoch
Handelsbeschränkungen (Quoten)	bis (mindestens) 2007	-

Tab. 4-3: Ursachen und Indikatoren der Preis- und Angebotsdynamik der textilen Beschaffungsmärkte Chinas und Indiens (Quelle: BAYERNLB (2006), S. 1, BAYERNLB (2007), S. 1, BFAI (2006), S. 3 und 47 sowie IMF (2007))

Auch der dynamisch wachsende Textilmarkt **Indiens** ist durch eine relativ starke Volatilität seiner Preise geprägt. Neben dem Einfluss der steigenden Kosten für textile Rohstoffe schlägt insbesondere ein starker Anstieg der Lohnkosten zu Buche, welcher 2006 geschätzte 13,7 Prozent betrug.¹⁰⁴ Die gesamtwirtschaftliche Preissteigerungsrate liegt bereits bei 6,1 Prozent.¹⁰⁵ Die Gefahr einer Beschränkung des mengenmäßigen Angebots Indiens durch Textilquoten liegt zwar nicht vor, eine drohende Quelle unvorhergesehener Mengenverknappungen auf dem indischen Textilmarkt wird von einigen Experten indes in der relativ hohen Streikgefahr gesehen (Tab. 4-3).¹⁰⁶

Bezüglich *einfacher* Discount-Textilien erlauben kurzfristige Kaufverträge auf Basis loser Rahmenverträge mit Lieferanten eine optimale Anpassung an stark dynamische Preise und Angebotsmengen. Da der Abnehmer flexibel zwischen den konkurrierenden Anbietern auf konkurrierenden Beschaffungsmärkten auswählen kann, besteht nicht die Gefahr, dass die Produzenten beispielsweise Lohnkostensteigerungen in überhöhtem Maße an ihre Abnehmer weitergeben. „*Daher müssen wir Nomaden bleiben*“, formulierte ein Interviewpartner [G]. Im Bereich *komplexerer*, wichtiger Textilien hingegen hat sich der Einkäufer durch die spezifische Investition in das Know-how seines Lieferanten von diesem abhängig gemacht und kann ihn nicht ohne weiteres ersetzen. Die starke Dynamik auf dem indischen und chinesischen Beschaffungsmarkt führt insbesondere bei steigenden Produktionskosten dazu, dass der Lieferant seine Preis- und Mengenzusagen häufig widerruft und auf Nachverhandlungen drängt.¹⁰⁷ Im Rahmen dieser Verhandlungen ist die Position des abhängigen Abnehmers deutlich schwächer als die seines Lieferan-

¹⁰⁴ Vgl. BFAI (2006), S. 47.

¹⁰⁵ Vgl. IMF (2007).

¹⁰⁶ Vgl. ZEICH (2005), S. 226.

¹⁰⁷ Vgl. WIESEGART (2005), S. 278.

ten, wenn der Lieferant sein gewonnenes Know-how auch in einer anderen Geschäftsbeziehung nutzen kann. Zudem verfügt der lokale Produzent häufig über einen Informationsvorsprung über das Ausmaß und die Ursachen der Preis- und Mengenveränderungen. Die Gefahr ist infolgedessen groß, dass der Lieferant unverhältnismäßige Konditionenänderungen zu Lasten des Einkäufers durchsetzt. Die Transaktionskostentheorie empfiehlt daher eine direktinvestive Anbindung der Produzenten. Durch das hierarchische Anweisungsrecht können vollständige sequentielle Preis- und Mengenanpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen erfolgen.

Entgegen **Hypothese 3** verzichteten alle befragten Importeure von Mittelklasse-Textilien bei hoher Dynamik von Preisen und Angebot jedoch auf eine direktinvestive Bindung ihrer chinesischen und indischen Lieferanten. So ist die hohe Preis- und Angebotsdynamik der asiatischen Beschaffungsmärkte gerade ein Argument *gegen* eine starke, direktinvestive Institutionalisierung der Lieferantenbeziehung [A, D]. Schließlich stellen hohe Unwägbarkeiten bezüglich der zukünftigen Entwicklung eines Beschaffungsmarktes zugleich eine problematische Grundlage für Direktinvestitionen dar.¹⁰⁸ So besteht mittelfristig das Risiko, dass beispielsweise explodierende Löhne und Rohstoffpreise oder neue Handelsbeschränkungen die Textilbeschaffung aus Indien oder China relativ unrentabel machen und eine Umorientierung in Richtung ebenfalls hochdynamischer Textilmärkte wie Vietnam oder Bangladesch erfordern [A, D].¹⁰⁹ Durch eine Kapitalbindung trägt der Abnehmer jedoch zum einen das wirtschaftliche Risiko seines Lieferanten mit, zum anderen schränken sich seine Wechsellmöglichkeiten stark ein.¹¹⁰ Angesichts des zentralen Beschaffungsziels der Sicherstellung der Verfügbarkeit und Flexibilität ist es bei hoher Marktdynamik daher gerade für mittelständische Textilunternehmen mit zumeist nur dünner Kapitaldecke vorteilhafter, von risikobehafteten Investitionen abzusehen.¹¹¹

Die befragten Unternehmen betonen vielmehr die zentrale Bedeutung von Vertrauen als Stabilisierungsinstrument zur Minderung der Anpassungs- und Opportunismusprobleme [A, B, D, E, F, H, I]. Vertrauen wächst durch wiederholte positive Erfahrungen auf der Basis einer dau-

¹⁰⁸ Vgl. KAUFMANN (1998), S. 118 und LUBRITZ (1996), S. 121.

¹⁰⁹ Vgl. VDMA (2006), S. 4.

¹¹⁰ Vgl. KAUFMANN (1998), S. 118 und LO (1995), S. 119.

¹¹¹ Vgl. LO (1995), S. 119 und LUBRITZ (1998), S. 121.

erhaften gegenseitigen Leistungsfähigkeit.¹¹² Dadurch, dass dem Bekleidungslieferanten Planungssicherheit und Zuverlässigkeit in Form von Abnahmesicherheit, Zahlungssicherheit, etc. geboten werden, sinken dessen Anreize, eine erfolgreiche Beziehung zu Gunsten eines nur kurzfristigen Vorteils zu riskieren [A, G]. Auch zeitweilige Abnahmeprobleme oder Unausgewogenheiten der „Leistungsbilanzen“ werden in Erwartung einer langfristigen Besserstellung beider Partner akzeptiert.¹¹³ Zudem wird besonders häufiges, persönliches Besuchen der Unternehmensleitung des asiatischen Unternehmens als Commitment zur Beziehung hoch geschätzt [A, B, G].

Rechtssicherheit

China hat seit seinem WTO-Beitritt 2001 die nationalen Gesetze zum Schutz geistigen Eigentums zwar sukzessive ausgebaut, die Anmeldung von Bekleidungsmarken, Designs und Patenten ist mittlerweile möglich.¹¹⁴ Die Durchsetzbarkeit dieser Rechte ist jedoch besonders für ausländische Unternehmen massiv eingeschränkt. Die traditionell äußerst geringe Akzeptanz intellektueller Eigentumsrechte in der Bevölkerung und die massive Korruption verhindern eine wirksame Gerichtsbarkeit und aktive Strafverfolgung.¹¹⁵ In **Indien** ist die Durchsetzbarkeit der Schutzrechte bei auftretenden Verstößen dahingegen hinreichend gegeben. So gilt die indische Justiz als unabhängig und angesehen.¹¹⁶ Problematisch ist einzig die chronische Überlastung der Gerichte, Unterlassungsverfügungen oder einstweilige Verfügungen bei Schutzrechtsverletzungen können jedoch recht schnell erwirkt werden.¹¹⁷ Dementsprechend klar tritt der Vorsprung Indiens hinsichtlich der Sicherheit geistiger Eigentumsrechte auch in aktuellen Länderrankings hervor.¹¹⁸

Grundsätzlich betrifft die hohe Rechtsunsicherheit Chinas alle Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von Textilproduzent und

¹¹² Vgl. NAIR/STAFFORD (1998), S. 114.

¹¹³ Nach Aussage eines Befragten kann der Abnehmer von einer „*extraordinären Beziehung [...] sehr, sehr stark profitieren. Wenn es einmal brennt, dann tut der Lieferant alles für einen, wenn da ein tiefes Verhältnis herrscht.*“ [G].

¹¹⁴ Vgl. GERMAN CENTRE FOR INDUSTRY AND TRADE (2005), S. 11.

¹¹⁵ Vgl. HACHENBERGER (2004), S. 78 und KERKHOFF (2006), S. 72.

¹¹⁶ Vgl. EBERHARDT/TULI (2005), S. 172 und TEXTIL UND MODE (2007), S. 8.

¹¹⁷ Vgl. FREIS (2005), S. 176.

¹¹⁸ In einer Studie der Beratungsgesellschaft A.T. Kearney wird die Sicherheit geistiger Eigentumsrechte (auf einer Skala von 0 = geringe Sicherheit bis 1 = sehr hohe Sicherheit) in China mit 0,35, in Indien mit 0,61 bewertet, vgl. A.T. KEARNEY (2007), S. 6.

Einkäufer.¹¹⁹ Bereits hinsichtlich der ordnungsgemäßen Abwicklung einfacher Rahmen- und Kaufverträge, welche dem Handel *einfacher* Textilien zu Grunde liegen, kommt es in China aufgrund der nicht ausreichend funktionierenden Rechtsinstanzen zu höheren Verhandlungs- und Streitkosten und damit zu einem relativen Anstieg der Transaktionskosten.¹²⁰ Besonders problematisch wirkt sich Rechtsunsicherheit jedoch auf Lieferantenkooperationen *mittelkomplexer* Textilien aus, in denen dem Lieferanten vertrauliches Wissen über Schnittmuster, Technologien, etc. mit Hilfe von Designs, Marken und Patenten zur Verfügung gestellt wird. Die Verletzung dieser Schutzrechte durch unbefugte Weiterverwendung oder Weitergabe hat für den deutschen Abnehmer verheerende Folgen. Deutsche Unternehmen erleiden aufgrund des Verkaufs illegaler Kopien der Textilien jährlich sehr hohe Umsatzeinbußen.¹²¹ Eine Rechtsverfolgung des Musterdiebstahls, wie sie beispielsweise in Indien durch eine Intervention der Zollbehörden praktiziert wird, ist in China kaum möglich. Daher muss der Auftraggeber in chinesischen Lizenzkooperationen überwiegend auf private Schutz- und Überwachungsmechanismen zurückgreifen, die mit hohen Risiken und Transaktionskosten verbunden sind. In indischen Lizenzkooperationen hingegen lässt sich schutzrechtsfähiges Know-how zu weitaus geringeren Transaktionskosten verwerten, da die effizienten rechtlichen Rahmenbedingungen Freiräume für opportunistisches Verhalten wirksamer begrenzen. Auch die hierarchische Abwicklung der Beschaffung *hochkomplexer* Textilprodukte ist in China von relativ höheren Transaktionskosten betroffen als in Indien. So erschwert Rechtsunsicherheit auch die Ausgestaltung und Durchsetzung arbeitsrechtlicher Verträge im Unternehmen und erhöht damit die internen Organisationskosten.¹²² Trotzdem ergeben sich wesentliche komparative Vorteile gegenüber einer kooperativen Lizenzierung des Produzenten. So entfallen Rechtsdurchsetzungsprobleme mit Dritten, Konflikte können durch die Ausrichtung der Aktivitäten auf gemeinsame Unternehmensziele und durch die Anordnungsbefugnis relativ transaktionsgünstiger überwunden werden.¹²³ Wettbewerbsvorteile in Form von wertvollen Designs, Schnittmustern und Konfektionspatenten

¹¹⁹ Vgl. KAPPICH (1989), S. 196.

¹²⁰ Vgl. BAUR (1990), S. 84.

¹²¹ Vgl. APA (2007), S. 19. Zudem leiden besonders Markenunternehmen unter Image-Einbußen, wenn Kopien geringer Qualität unter ihrem Markennamen vertrieben werden, vgl. MAROHN (2005), S. 196.

¹²² Vgl. BAUR (1990), S. 84 sowie KAPPICH (1998), S. 195.

¹²³ Vgl. LUBRITZ (1998), S. 122 und TEECE (1986), S. 295.

bleiben geheim; die Verhandlungs-, Transfer- und Überwachungskosten einer Lizenzvergabe fallen nicht an.¹²⁴

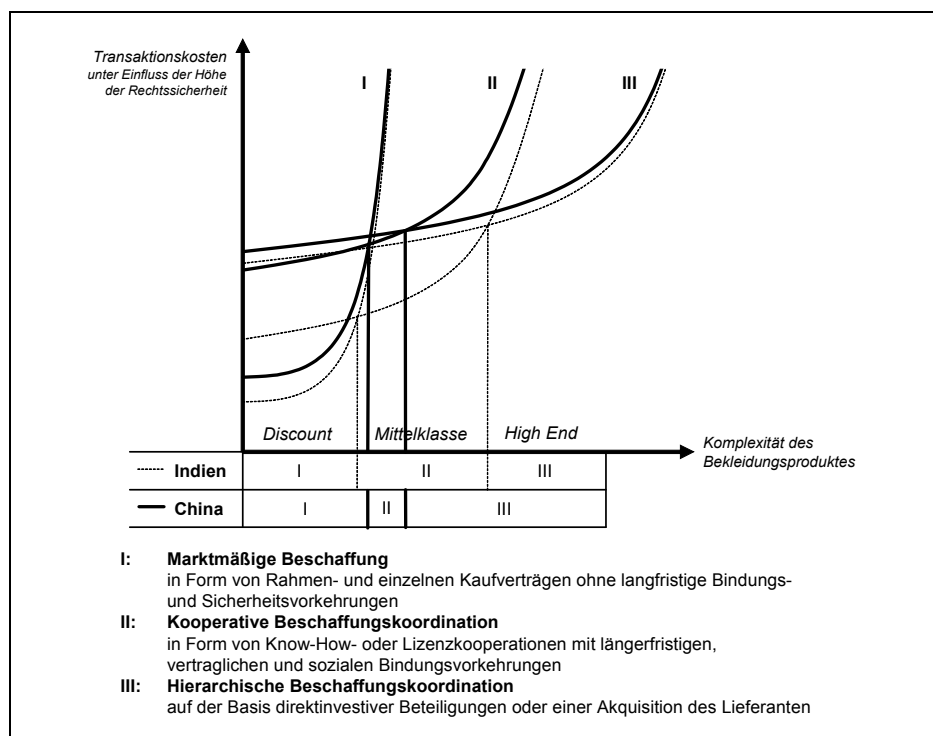


Abb. 4-2: Der Einfluss des unterschiedlichen Grades an Rechtssicherheit in China und Indien auf die Transaktionskosteneffizienz alternativer Beschaffungsformens in Abhängigkeit der Produktkomplexität (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MANDEWIRTH (1997), S. 120 und WILLIAMSON (1991), S. 284).

Die transaktionskostentheoretischen Konsequenzen für die Koordinationswahl der Beschaffung in China und Indien lassen sich mit Hilfe von Abb. 4-2 schematisch herleiten. Die chinesische Rechtsunsicherheit führt dazu, dass die Transaktionskosten der Koordinationsformen in China (durchgezogene Linien) grundsätzlich höher als die Indiens (gestrichelte Linien) liegen. Aufgrund der besonderen Schutzproblematik bezüglich der vertraglichen Übertragung von Designs und Patenten ist der Transaktionskostennachteil der chinesischen Lizenzkooperation jedoch überproportional höher als der relative Kostennachteil von Rahmenvertrag und Akquisition. Folglich ist der Einflussbereich der Lizenzkooperation in China zu Gunsten einer direktinvestiven Beteiligung weit aus kleiner als der in Indien. Angesichts dessen erscheint zunächst verwunderlich, dass im Widerspruch zu **Hypothese 4** keiner der befragten Importeure mittelklassiger Bekleidung angesichts der hohen Rechtsun-

¹²⁴ Vgl. BEDACHT (1995), S. 66.

sicherheit in China eine hierarchische Bindung seines Lieferanten vornahm. Wie dargelegt, liegt eine wesentliche Ursache dafür in der hohen Dynamik der asiatischen Bekleidungsmärkte begründet, die insbesondere für mittelständische Importeure eine riskante Grundlage für Direktinvestitionen darstellt.

Kulturelle Distanz

In deutsch-asiatischen Lieferantenbeziehungen wird die kulturelle Distanz besonders hinsichtlich der Einschätzung der Rolle persönlicher Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern deutlich. So steht in Indien und China weniger der sachliche Nutzen, sondern vielmehr die Person des Partners im Vordergrund der Zusammenarbeit.¹²⁵ Für den Aufbau einer erfolgreichen Lieferbeziehung in **China** sind persönliche Kontakte und Netzwerke (chinesisch: Guanxi) zwingend erforderlich.¹²⁶ Die traditionell hohe soziale und moralische Bindungskraft des Guanxi basiert auf wechselseitigen Verpflichtungen zum langfristigen Nutzen beider.¹²⁷ Ein drohender Gesichtsverlust des Ansprechpartners erwirkt eine weitaus höhere negative Anreizwirkung als die Folgen gerichtlicher Auseinandersetzung.¹²⁸ Ebenso stehen in **Indien** langfristige, persönliche Geschäftsbeziehungen im Vordergrund.¹²⁹ Dementsprechend gaben alle Befragten an, dass es im Rahmen langfristiger asiatischer Lieferantenbeziehungen unerlässlich sei, in den Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Partner zu investieren, diese zu entwickeln und zu pflegen [A, F, G].¹³⁰ Die hohe Bindungswirkung persönlicher Beziehungen kann somit als eine zweite Begründung dafür gelten, dass westliche Importeure von Mittelklasse-Textilien trotz der hohen Rechtsunsicherheit auf dem chinesischen Markt auf eine direktinvestive Bindung des Lieferanten verzichten. Guanxi ist in der Lage, die Transaktionskosten kooperativer Arrangements der Beschaffung nachhaltig zu senken.¹³¹

¹²⁵ Vgl. FLIERL (2005), S. 239.

¹²⁶ Vgl. HAMANN (2005), S. 286 und WANG (2005), 83.

¹²⁷ Vgl. GRAHAM/LAM (2004), S. 44f. und WANG (2005), S. 81.

¹²⁸ Vgl. LO (1995), S. 119.

¹²⁹ Vgl. FLIERL (2005), S. 237.

¹³⁰ Vgl. WANG (2005), S. 86. *“Wenn Sie diese Kosten scheuen, brauchen Sie es gar nicht erst zu versuchen, dort Geschäfte zu machen”* [B].

¹³¹ Vgl. WANG (2005), S. 81.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, Strategieempfehlungen für die effiziente Ausgestaltung der Lieferantenbeziehung zu entwickeln. Auf der Grundlage eines multikausalen Analyserahmens zeigte sie zunächst theoretisch, dass je komplexer und wichtiger ein Beschaffungsprodukt ist und je höher die Dynamik und die Rechtsunsicherheit auf dem Beschaffungsmarkt sind, desto vorteilhafter eine längerfristige, exklusivere, hierarchienähere Koordinationsform der Lieferantenbeziehung ist. Mit Hilfe einer qualitativen Befragung erfolgte eine exemplarische Überprüfung dieser Zusammenhänge für das Beispiel des chinesischen und des indischen Beschaffungsmarktes für Textil und Bekleidung. Während die Wirkungszusammenhänge der produktbezogenen Einflussfaktoren gestützt werden konnten, traten hinsichtlich des Einflusses der marktbezogenen Faktoren überraschende Ergebnisse hervor. So wählten die befragten Einkäufer von Mittelklasse-Textilien auf dem hochgradig rechtsunsicheren Beschaffungsmarkt Chinas entgegen der transaktionskostentheoretischen Argumentation keine Bindung des Lieferanten in Form einer direktinvestiven Beteiligung. Als Begründung hierfür wurde zum einen deutlich, dass es angesichts der hohen Dynamik der asiatischen Beschaffungsmärkte der Wahrung von Wechselflexibilität bedarf. Angesichts der kulturell bedingt hohen Bedeutung persönlicher Beziehungen kommt zum anderen gegenseitigem Vertrauen eine hohe Bindungswirkung zu, was die Substitution hierarchischer durch soziale Bindungsmechanismen begünstigt.

Die explorativ ausgerichtete Arbeit konnte somit wesentliche Wirkungszusammenhänge der Koordinationsformen des Asien-Sourcings aufzeigen. Es wurde jedoch auch deutlich, dass bezüglich der Stärke und der Korrelation der einzelnen Einflussgrößen noch bedeutender Forschungsbedarf besteht. Eine breitere, branchenübergreifende empirische Untersuchung kann diesbezüglich Klarheit schaffen. Dieses Arbeitspapier hat hierfür Ansätze geliefert.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- (APA) ASIEN-PAZIFIK-AUSSCHUSS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (2007), *Anliegen der deutschen Wirtschaft in der VR China*, Berlin.
- ARNOLD, ULLI (1997), *Beschaffungsmanagement*, 2. Auflage, Stuttgart.
- ARROW, KENNETH J. (1969), The organization of Economic Activity: Issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation, in: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, Joint Economic Committee, 91st Congress, Part I, S. 47 - 63.
- A.T. KEARNEY (2007), *Global Services Location Index 2007*, Düsseldorf.
- BARTSCH, ANDREAS (2004), Transaktionales vs. relationales Lieferantenmanagement - Eine vergleichende Analyse, in: ZENTES, JOACHIM/BIESIADA, HENRYK/SCHRAMM-KLEIN, HANNA, *Performance-Leadership im Handel*, Frankfurt am Main, S. 159 - 190.
- BAUR, CORNELIUS (1990), *Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht*, München.
- (BAYERNLB) BAYERISCHE LANDESBANK (2006), *Country Report China, Facts & Figures*, October 2006.
- (BAYERNLB) BAYERISCHE LANDESBANK (2007), *Country Report India, Facts & Figures*, July 2007.
- BEDACHT, FRANZ (1995), *Global Sourcing. Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung*, Wiesbaden.
- BERGIUS, SUSANNE (2006), Unsichtbare Qualität erhöht den Markenwert, in: *Handelsblatt*, Ausgabe 6. November, S. 4.
- (BFAI) BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (2005), *Textilien und Bekleidung - Weltmärkte - Chancen und Risiken nach dem Wegfall der ATC-Quoten*, Köln.
- (BFAI) BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (2006), *Lohn- und Lohnnebenkosten Asien/Pazifik*, Köln.
- (BFAI) BUNDESAGENTUR FÜR AUßENWIRTSCHAFT (2007), *Wirtschaftstrends kompakt Indien Jahresmitte 2007*, Köln.
- BOGASCHEWSKY, RONALD (1995), Vertikale Kooperationen - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 35, S. 159 - 177.

- BOGASCHEWSKY, RONALD (2000), Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung des Beziehungsmanagements, in: HILDEBRANDT, HOLGER/KOPPELMANN, UDO, *Beziehungsmanagement mit Lieferanten - Konzepte, Instrumente, Erfolgswachweise*, Stuttgart, S. 137 - 164.
- CANNON, JOSEPH P./PERREAULT, WILLIAM D. (1999), Buyer-Seller Relationships in Business Markes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, S. 439 - 460.
- DUNCAN, ROBERT B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, S. 313 - 327.
- DWYER, F. ROBERT/SCHURR, PAUL H./OH, SEJO (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 2, S. 11 - 27.
- EBERHARDT, JAN/TULI, NEERAJ (2005), Kaufrechtliche Aspekte bei der Warenbeschaffung, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in Indien*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4, S. 166 - 172.
- EICKHOFF, MARCUS (1994), Vertikale Kooperation versus vertikale Integration - Was können die „isolierten“ von den Integrierten lernen?, in: AHLER, DIETER/DIECKHEUER, GUSTAV, *Kooperation in der Textilwirtschaft. Perspektiven und Konzepte zur Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel*, Münster, S. 117 - 140.
- EßIG, MICHAEL/BATRAN, ALEXANDER (2004), Importe auf Basis kooperativer und integrativer Sourcing-Optionen. Eine vergleichende Analyse, in: ZENTES, JOACHIM/MORSCHETT, DIRK/SCHRAMM-KLEIN, HANNA, *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden, S. 723 - 743.
- EYHOLZER, KILIAN/KUHLMANN, WALTER/MÜNGER, THOMAS (2002), Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements, in: *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Nr. 228, S. 66 - 76.
- FACKLER, INGRID (2006), Tragbare Elektronik macht uns immer mobiler, in: *Produktion*, Ausgabe 23. März, S. 12.
- FLIERL, MARGIT E. (2005), Interkulturelles Management für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in Indien*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4, S. 237 - 250.
- FREIS, IRIS (2005), Geistiges und gewerbliches Eigentum in Indien, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in In-*

- dien*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4, S. 173 - 178.
- GERMAN CENTRE FOR INDUSTRY AND TRADE (2005), *Hundert Fragen & Antworten zum China-Geschäft*, Sonderdruck, München.
- GÖBEL, ELISABETH (2002), *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Stuttgart.
- GRAHAM, JOHN L./LAM, N. MARK (2004), Geschäfte mit Chinesen, in: *Harvard Business manager*, Ausgabe Januar, S. 41 - 55.
- HACHENBERGER, JAN (2004), Technologieabfluss und Produktimitationen auf dem chinesischen Markt, in: NIPPA, MICHAEL, *Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen*, Heidelberg, S. 69 - 88.
- HAMANN, JÜRGEN (2005), Vom Einkauf zur Produktion - Ein Erfahrungsbericht, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in China*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2, S. 280 - 289.
- HENNART, JEAN-FRANCOIS (1988), A transaction costs theory of equity joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 361 - 374.
- HERMANN, ARNOLD (1991), Grundlagen des Mode-Marketing, in: Hermanns, Arnold et al., *Handbuch Mode-Marketing*, Frankfurt am Main, S. 11 - 63.
- HERTEL, JOACHIM/ZENTES, JOACHIM/SCHRAMM-KLEIN, HANNA (2005), *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*, Berlin, Heidelberg.
- HEYMANS, JENS D.-O. (2004), *Management der textilen Supply Chain durch den Bekleidungseinzelhandel*, Mannheim.
- HOFFBAUER, ANDREAS (2007), Chinas Ärger erfreut Taiwans Industrie, in: *Handelsblatt*, 3. Dezember 2007, S. 11.
- HOMBURG, CHRISTIAN/WERNER, HARALD (1998), Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Heft 11, S. 979 - 1009.
- (IMF) INTERNATIONAL MONETARY FUND (2007), *World Economic Outlook Database*, April 2007 Edition, abgerufen am 10. September 2007, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/data/index.aspx>.
- KAPPICH, LOTHAR (1989), *Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München.
- KAUFMANN, FRIEDRICH (1998), *Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen*, 3. Auflage, Iserlohn.

- KAUFMANN, LUTZ (2001), *Internationales Beschaffungsmanagement*, Wiesbaden.
- KERKHOFF, GERD (2006), *Global Sourcing - opportunities for the future*, Weinheim.
- KEWES, TANJA (2006), Das Wachstum bleibt rasant, in: *Der Tagesspiegel*, Ausgabe vom 18.04.2006, S. 9.
- KIEDAISCH, INGO (1997), *Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Determinanten - Steuerungsmechanismen - Beziehungsqualität*, Wiesbaden.
- KIESER, ALFRED/KUBICEK, HERBERT (1978), *Organisationstheorien. Kritische Analyse neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze*, Band 2, Stuttgart.
- KROKOWSKI, WILFRIED (2005), Qualitätssicherung bei der Beschaffung in China, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in China*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2, S. 81 - 92.
- LAURENT, MONIKA (2007), Vertikale Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft, in: ZENTES, JOACHIM, *Faszination Handel - 50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung*, Frankfurt am Main, S. 211 - 228.
- LO, LULING (1995), Internationale Unternehmenskooperationen eines mittelständischen Unternehmens am Beispiel der VR China, in: SELL, AXEL, *Neue Perspektiven für internationale Unternehmenskooperationen*, Münster.
- LUBRITZ, STEFAN (1998): *Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse*, Frankfurt am Main.
- LUTZ, VIOLET (1993), *Horizontale strategische Allianzen*, Hamburg.
- MACNEIL, IAN R. (1978), Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law, in: *Northwestern University Law Review*, Vol. 6, S. 854 - 905.
- MANDEWIRTH, SVEN OLIVER (1997), *Transaktionskosten von Handelskooperationen*, Heidelberg.
- MAROHN, RALF (2005), Produkt- und Markenpiraterie in China, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in China*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2, S. 196 - 204.
- MAYER, HORST O. (2006), *Interview und schriftliche Befragung*, 3. Auflage, München.

- MCIVOR, RONAN/HUMPHREYS, PAUL/MCALEER, EDDIE (1997), Implications of Partnership Sourcing on Buyer-Supplier Relations, in: *Journal of General Management*, Vol. 23, Nr. 1, S. 53 - 70.
- MENG, ANTJE (1998), *China für mittelständische Unternehmen*, Bielefeld.
- MÜLLER, HANS-JÜRGEN/NAGEL, JENS (2004), Außenhandelsunternehmen: Erscheinungsformen und Einschaltung, in: ZENTES, JOACHIM/MORSCHETT, DIRK/SCHRAMM-KLEIN, HANNA, *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden, S. 101 - 111.
- NAIR, AJIT S./STAFFORD, EDWIN R. (1998), Strategic Alliances in China: Negotiating the Barriers, in: *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, S. 139 - 146.
- NEWELL, SUE/ROBERTSON, MAXINE/SCARBROUGH, HARRY/SWAN, JACKY (2002), *Managing knowledge work*, New York.
- O. V. (2007a), China: Gift und Geiz, in: *Rheinische Post*, 20. August 2007, S. 2.
- O. V. (2007b), Mattel ruft schon wieder China-Spielzeug zurück, in: *Die Welt*, 5. September 2007, S. 6.
- PICOT, ARNOLD (1982), Transaktionskostenansatz in der Organisations-
theorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, Heft 2, S. 267 - 284.
- PICOT, ARNOLD/DIETL, HELMUT/FRANCK, EGON (2005), *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*, 4. Auflage, Stuttgart.
- PFEFFER, JEFFREY/SALANCIK, GERALD (1978), *The External Control of organizations: a resource dependence perspective*, New York.
- PFOHL, HANS-CHRISTIAN/GOMM, MORITZ/DA COSTA, FILIPE (2006), *Textil-Beschaffungsmärkte China und Indien im Vergleich*, Arbeitspapier zur Unternehmensführung und Logistik, Nr. 30, Darmstadt.
- PFOHL, HANS-CHRISTIAN/GOMM, MORITZ/FRANK, MARTIN (2005), *Textil-Beschaffungsmärkte Türkei und China im Vergleich*, Arbeitspapier zur Unternehmensführung und Logistik, Nr. 29, Darmstadt.
- RICHTER, RUDOLF/FURUBOTN, EIRIK G. (2003), *Neue Institutionenökonomik*, 3. Auflage, Tübingen.
- RUDOLPH, THOMAS (2005), *Modernes Handelsmanagement. Eine Einführung in die Handelslehre*, München.
- SCHARRER, BARBARA/KURZ, SABINE (2005), Zollverfahren, in: BME/BOGASCHESKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in China*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2, S. 164 - 170.

- SCHMIDT, AXEL/SICKMANN, JAN (2005), China Sourcing - künftiger Megatrend in der Beschaffung?, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in China*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2, S. 81 - 92.
- SCHRAGE, ELLIOT (2004), Wenn Lieferanten die Marke gefährden, in: *Harvard Business manager*, Ausgabe September, S. 18 - 19.
- SCHRAMM-KLEIN, HANNA (2004), Internationales Supplier-Relationship-Management. Perspektiven in der internationalen Beschaffung, in: ZENTES, JOACHIM/MORSCHETT, DIRK/SCHRAMM-KLEIN, HANNA, *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden, S. 765 - 791.
- SELL, AXEL (2002), *Internationale Unternehmenskooperationen*, 2. Auflage, Wien.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), *Länderverzeichnis für die Außenhandelsstatistik nach Warengruppen*, Wiesbaden.
- SWOBODA, BERNHARD/HÄLSIG, FRANK/MEIERER, MARKUS (2007), Kooperationsstrategien in veränderten Wettbewerbsarenen - Dynamik klassischer Formen und neuere Optionen für mittelständische Fashion-Händler, in: ZENTES, JOACHIM, *Faszination Handel - 50 Jahre Saarbrücker Handelsforschung*, Frankfurt am Main, S. 189 - 210.
- SYDOW, JÖRG (1992), *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- TAUBE, MARKUS (2004), China als Ziel deutscher Direktinvestitionen - Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und operative Herausforderungen, in: NIPPA, MICHAEL, *Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen*, Heidelberg, S. 29 - 50.
- TEECE, DAVID J. (1986), Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy, in: *Research Policy*, Vol. 15, S. 285 - 305.
- TEXTIL UND MODE (2006), *Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006*, Gesamtverband Textil und Mode, Eschborn.
- TEXTIL UND MODE (2007), *Textil und Mode News*, Ausgabe 1/2007, Eschborn.
- THELEN, EVA M. (1993), *Die zwischenbetriebliche Kooperation. Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben?*, Frankfurt am Main.
- THEURL, THERESIA (1991), Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, DIETER, *Handbuch Franchising & Coope-*

- ration. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied und Kriftel, S. 73 - 91.
- (USITC) U. S. INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (2004), *Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S. Market*, Vol. II, Washington.
- (VDMA) VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU E.V. (2006), *Neues Fünf-Jahresprogramm für die Textilindustrie*, in: *Mitteilungen* 09/2006, S. 4.
- VINCK, BIRGER (2005), Lieferantensourcing, -auswahl und -bewertung, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in China*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2, S. 93 - 105.
- WANG, CHENG LU (2005), Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, S. 81 - 86.
- WEINKE, KNUT (2000), Management von internationalen Lieferantenbeziehungen, in: HILDEBRANDT, HOLGER/KOPPELMANN, UDO, *Beziehungsmanagement mit Lieferanten - Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise*, Stuttgart, S. 69 - 86..
- WERNER, HARALD (1997), *Relationales Beschaffungsmanagement. Ausprägungen und Determinanten*, Wiesbaden.
- WIERLEMANN, FRANK/MAZUMDAR, KIRAN (2005), Indien als Beschaffungsmarkt für Handel und Bekleidungsindustrie - eine Alternative zu China und Türkei? in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in Indien*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4, S. 95 - 106.
- WIESEGART, KURT (2005), Lohnfertigung in China: Kostenvorteile und richtige Auswahl der Lieferanten, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in Indien*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4, S. 273 - 280.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1990), *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 269 - 296.
- WRONA, THOMAS/SHELL/HEIKO (2005), Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potentiale der Kooperation, in: ZENTES/JOACHIM/SWOBODA, BERNHARD/MORSCHETT, DIRK, *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden, S. 323 - 437.

ZEICH, MICHAEL (2005), Erfolgreiche Einkaufspolitik - nicht ohne Procurement in Indien?, in: BME/BOGASCHEWSKY, RONALD, *Einkaufen und investieren in Indien*, BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4, S. 220 - 229.

ZENTES, JOACHIM/SWOBODA, BERNHARD/MORSCHETT, DIRK (2004), *Internationales Wertschöpfungsmanagement*, München.

Anhang

Interview-Leitfaden

zum Thema:

Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - ein systematisierender Vergleich für ausgewählte asiatische Märkte

Gesprächspartner:

Abteilung/Funktion:

Unternehmen:

Datum/Zeit:

Ort:

1. Internationale Beschaffung

- a) Von welchen asiatischen Beschaffungsmärkten beziehen Sie derzeit Güter?
- b) Welche Branchen stehen im Fokus Ihrer internationalen Beschaffungsaktivitäten?

2. Kooperation mit asiatischen Lieferanten

- a) Gehen Sie mit bestimmten Lieferanten langfristige, enge Beziehungen ein? Weshalb ist das notwendig?
- b) Welche Ziele verspricht sich Ihr asiatischer Lieferant von einer längerfristigen Partnerschaft? Verfolgen Sie gemeinsame Ziele?

3. Formen der Kooperation mit asiatischen Lieferanten

- a) Welche unterschiedlichen (vertraglichen) Formen der Kooperation wählen Sie für Ihre Beziehungen zu asiatischen Lieferanten? Sind sie kapitalmäßig in Partnerunternehmen beteiligt?
- b) Welche wesentlichen Faktoren beeinflussen Ihre Entscheidung bzgl. der Wahl der Kooperationsform? Gibt es Unterschiede hinsichtlich der unter 1.a) genannten Länder?
- c) Müssen Sie Ihre Partner beim Aufbau von Know-How oder Technologie unterstützen?

- d) Von welcher Dauer sind ihre Lieferantenbeziehungen üblicherweise? Existieren tendenziell Unterschiede in den genannten Ländern?
- e) Pflegen Sie für bestimmte Güter mehrere enge Lieferantenbeziehungen im gleichen Land? Bedienen Sie sich auch indirekter Beschaffungskanäle?

4. Die Gestaltung der Beziehung zum asiatischen Lieferanten

- a) Theoretisch: Wäre der Aufbau einer neuen, engen Lieferantenbeziehung - beim gleichzeitigen Abbruch der alten Partnerschaft - für Sie mit großen Mühen und Kosten verbunden? Weshalb?
- b) Gibt es ländertypische Faktoren, die Ihre persönliche Beziehung zum asiatischen Lieferanten eher erschweren bzw. erleichtern?

5. Unternehmensdaten

Gründungsdatum:

Rechtsform:

Umsatz (2006):

Anzahl der Mitarbeiter:

Geschätzter Anteil Asiens am Gesamtbeschaffungsvolumen:

Die Auswertung dient ausschließlich statistischen Zwecken und bleibt anonym.

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

-
- | | |
|---|--|
| Nr. 1
<i>Holger Bonus</i>
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984 | Nr. 12
<i>Reimut Jochimsen</i>
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994 |
| Nr. 2
<i>Holger Bonus</i>
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984 | Nr. 13
<i>Hubert Scharlau</i>
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996 |
| Nr. 3
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984 | Nr. 14
<i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i>
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998 |
| Nr. 4
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985 | Nr. 15
<i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i>
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998 |
| Nr. 5
<i>Heinz Grosseckler</i>
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985 | Nr. 16
<i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thom Kring / Dirk Polster</i>
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit
Oktober 1999 |
| Nr. 6
<i>Holger Bonus</i>
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985 | Nr. 17
<i>Michael Hammerschmidt</i>
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000 |
| Nr. 7
<i>Hermann Ribhegge</i>
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986 | Nr. 18
<i>Claire Binisti-Jahndorf</i>
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000 |
| Nr. 8
<i>Joachim Wiemeyer</i>
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986 | Nr. 19
<i>Olaf Lüke</i>
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000 |
| Nr. 9
<i>Hermann Ribhegge</i>
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987 | Nr. 20
<i>Astrid Höckels</i>
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000 |
| Nr. 10
<i>Richard Böger</i>
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987 | Nr. 21
<i>José Miguel Simian</i>
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001 |
| Nr. 11
<i>Richard Böger / Helmut Pehle</i>
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988 | |

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
 November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
 Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
 März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
 April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
 August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
 September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
 September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
 September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
 Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
 März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
 August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
 August 2004

- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007
- Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss
August 2007
- Nr. 68
Vera Wendlandt / Jörg-Matthias Böttiger
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007
- Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007
- Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
November 2007
- Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007