

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Kooperationen in der Automobilindustrie -
Analyse und Systematisierung

von Kersten Lange
Nr. 94 ■ Juli 2010

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

Vorwort

Nicht nur die konjunkturelle Entwicklung spiegelte sich in den vergangenen Jahren sehr deutlich in der Automobilindustrie, sondern sie überlagerte grundlegende strukturelle Entwicklungen, die Kersten Lange in seinem IfG-Arbeitspapier aufzeigt. Zusammengefasst als "dritte Revolution der Automobilindustrie" bezeichnet, zeigen sich große Herausforderungen für die Hersteller, die deutlich geänderte Rahmenbedingungen mit sich gebracht haben. Diese wirken sich sowohl auf die Nachfrage, als auch auf die Produktion, zusätzlich auf die Entwicklungsanforderungen aus. Wenig überraschend und vergleichbar mit den Strategien in anderen Branchen, die sich durch einen starken Wandel auszeichnen, haben auch die Unternehmen der Automobilindustrie bereits vor Jahren mit Kooperationen und dem Aufbau größerer Netzwerke begonnen. Diese strategischen und organisatorischen Reformen verändern vor allem die Arbeitsteilung zwischen den OEM und den Zulieferunternehmen. Auf diese Weise entstehen neue Formen von Wertschöpfungspartnerschaften, die sich untereinander konkurrieren.

Herr Langes Arbeitspapier bereitet eine größere Studie vor, in der diese Koperationsmuster theoretisch und empirisch analysiert werden. Vorerst galt es, die geänderten Rahmenbedingungen herauszuarbeiten und die bereits vorhandenen Studien über "Automobilkooperationen" anhand zahlreicher Kriterien zu systematisieren und die wesentlichen Ergebnisse einzuordnen. Dies ist überzeugend gelungen und wird in diesem Arbeitspapier vorgestellt. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Analyse kooperationsfördernder Rahmenbedingungen	2
2.1 Das Analyseobjekt Automobilindustrie	2
2.2 Entwicklung der Rahmenbedingungen	6
2.2.1 Erste und zweite Revolution	6
2.2.2 Dritte Revolution	9
3 Systematisierung von Kooperationsstudien	14
3.1 Aufbau des Systematisierungsrahmens.....	14
3.2 Systematisierung.....	17
3.2.1 Kooperationsstudien	17
3.2.2 Zusammenfassende Bewertung	28
4 Zusammenfassung und Ausblick	30
Literaturverzeichnis	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zulieferpyramide der Automobilindustrie	5
Abbildung 2: Treiber und Folgen der dritten Revolution	11
Abbildung 3: Entwicklung vernetzter Kooperationsformen	13
Abbildung 4: Wertschöpfungskette der Automobilindustrie	15
Abbildung 5: Kooperationsrichtungen.....	15
Abbildung 6: Zusammenfassung des Systematisierungsrahmens	17
Abbildung 7: Zusammenfassung der Studiensystematisierung.....	28

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht von Studien mit Kooperationsschwerpunkt	27
---	----

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
F&E	Forschung und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
Tab.	Tabelle
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie

1 Einleitung

Die globale Automobilindustrie sieht sich in den letzten Jahren der Herausforderung rapide ändernder Rahmenbedingungen gegenübergestellt.¹ Zum einen ist seit Beginn dieses Jahrtausends eine Nachfragestagnation in den bisher bedeutendsten Märkten, den Triademärkten Nordamerikas, Westeuropas und Japan erkennbar.² Zum anderen ändert sich die Struktur der Nachfrage, was sich vor allem in einer stärkeren Individualisierung der Kundenwünsche ausdrückt. Zusätzlich wird die Automobilbranche durch zahlreiche externe Faktoren beeinflusst, wie z.B. dem Klimawandel oder der demographischen Entwicklung der Industriestaaten.³ Diese sich ändernden Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf sämtliche Akteure der Automobilindustrie, insbesondere sind davon Automobilhersteller und -zulieferer betroffen. Als Reaktion der Fahrzeughersteller kann einerseits eine Konzentration auf die Kernkompetenzen festgestellt werden, andererseits wird versucht durch eine unternehmensübergreifende Effizienzsteigerung steigenden Kosten entgegenzuwirken und gleichzeitig die Time-to-Market - die Entwicklungszeit bis zur Marktreife - zu reduzieren, um schneller innovativ den Herausforderungen begegnen zu können.⁴ Als ein entscheidender Erfolgsfaktor im Umfeld der Automobilbranche hat sich daher die Kooperation der Unternehmen herausgestellt: „*In today's business climate, innovation and collaboration may be the only competitive advantages that really matter*“⁵. Die sich ändernden Rahmenbedingungen und die hohe Kooperationsintensität sind in den vergangenen Jahren Gegenstand zahlreicher Studien von Wissenschaftlern und Praktikern gewesen, oft mit unterschiedlichem Fokus und Ergebnissen. Die große Anzahl von Studien, deren Heterogenität, differenzierte Fragestellungen sowie Unterschiede in Struktur und Analysemethoden erschweren den Überblick und die Vergleichbarkeit der Studien. Daher ergibt sich die Notwendigkeit einer Analyse und Systematisierung, um so eine strukturierte Übersicht von Rahmenbedingungen und Kooperationsaktivitäten in der Automobilindustrie zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund ist Ziel des Arbeitspapiers, Kooperationsaktivitäten in der Automobilindustrie zu analysieren und Kooperationsstudien zu systematisieren. Ziel der Analyse ist dabei die Herausarbeitung von ko-

¹ Vgl. z.B. RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006), S. 119f.

² Vgl. GARCIA SANZ (2007), S.3,

³ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 5ff.

⁴ Vgl. HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 12f.

⁵ HOLMES / DARIVEMULA (2004), S. 2.

operationsfördernden Rahmenbedingungen der Industrie und deren Entwicklung. Ziel der Systematisierung ist die Erstellung eines geeigneten Systematisierungsrahmens und darauf aufbauend die Einordnung der wichtigsten aktuellen Kooperationsstudien aus Wissenschaft und Praxis.

Zur Erreichung dieser Ziele wurde folgender Aufbau gewählt. Nach der Einleitung wird in Kapitel 2 zunächst ein Überblick über die Struktur der Automobilindustrie gegeben, außerdem werden die wichtigsten Akteure vorgestellt und definiert. Weiterhin wird kurz die historische Entwicklung der Automobilindustrie erläutert, da diese die Entwicklung der heutigen Kooperationslandschaft maßgeblich und pfadabhängig beeinflusst hat. Darauf folgend werden die aktuell kooperationsfördernden Rahmenbedingungen analysiert. Kapitel 3 untergliedert sich in zwei Teile. Zunächst wird im ersten Teil ein Systematisierungsrahmen für Automobilkooperationen vorgestellt. Im folgenden zweiten Teil werden Studien mit Kooperationschwerpunkt in der Automobilindustrie ausgewertet und in das entwickelte Systematisierungsschema eingeordnet. Abschließend werden in Kapitel 4 die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und Implikationen für zukünftige Studien abgeleitet.

2 Analyse kooperationsfördernder Rahmenbedingungen

2.1 Das Analyseobjekt Automobilindustrie

Die Automobilindustrie ist eine der globalen Kernindustrien. In Deutschland ist diese Stellung besonders ausgeprägt. Im Jahre 2008 arbeiten bundesweit 757.100 Beschäftigte in der Automobilindustrie, was einem Anteil von 14% der Beschäftigten in der Industrie ausmacht.⁶ Sie erwirtschafteten dabei einen Umsatz von 248 Mrd. €. ⁷ Die unternehmerischen Akteure der Automobilindustrie werden generell unterschieden in die eigentlichen *Fahrzeughersteller* und in die vorgelagerten *Zulieferunternehmen*.

⁶ Vgl. VDA (2009), S. 266.

⁷ Vgl. VDA (2009), S. 268: Im Gegensatz zum Vorjahr 2007 ist der Gesamtumsatz um 2% gefallen.

Fahrzeughersteller

Die Fahrzeughersteller, häufig OEM⁸ oder auch Erstausrüster bzw. Erstausrüster genannt, führen üblicherweise die Montage der Fahrzeuge aus Zulieferungen der Lieferanten durch und organisieren den Vertrieb.⁹ Sie übernehmen damit auch eine zentrale Steuerungsfunktion in der Wertschöpfungskette.¹⁰

Zulieferunternehmen

Der Begriff des Zulieferunternehmens wird in der Literatur nicht immer einheitlich verwendet. Es existiert eine ganze Reihe an Definitionsversuchen,¹¹ eine allgemeine Definition liefert Götz, der das Zuliefergeschäft bezeichnet als:

„die Lieferung von Produkten, die ohne oder nur mit geringfügiger Weiterverarbeitung in bestimmte Produkte des Abnehmers eingehen und erst durch den Einbau bzw. den Anbau an das Hauptprodukt ihre Funktion erfüllen.“¹²

Zulieferunternehmen werden dabei üblicherweise zusätzlich anhand der Wertschöpfungsstufe relativ zum OEM oder anhand des Wertschöpfungsumfangs, also der Zuliefererkompetenz unterschieden.¹³

Differenziert man die Zulieferer zunächst auf Basis der *Wertschöpfungsstufen*, werden die Zulieferer die direkt an den OEM liefern, als Tier-1 Zulieferer bzw. Tier-1 Supplier bezeichnet.¹⁴ Dahinter liegende Stufen werden nacheinander als Tier-2 Supplier für die zweite Stufe (Lieferanten, die Tier-1 Supplier beliefern), Tier-3 Supplier für die dritte Stufe usw. bezeichnet. Die Lieferanten der nachgelagerten Stufen beliefern dabei neben den vorgelagerten Stufen oft auch direkt den OEM.¹⁵ Neuerdings

⁸ Das Akronym OEM steht für „Original Equipment Manufacturer“ und bezeichnet originär Hersteller, die die hergestellten Produkte nicht selber auf dem Endkundenmarkt vertreiben. Inzwischen hat sich diese Bezeichnung auch in einigen Branchen für die Hersteller durchgesetzt, die Produkte selber unter eigenem Namen vertreiben. Dies ist auch in der Automobilindustrie der Fall.

⁹ Vgl. KIM (1997), S. 23.

¹⁰ Vgl. HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 5ff.

¹¹ Vgl. GÖTZ (1995), S. 25 für eine differenzierte Analyse des Zulieferbegriffes.

¹² Vgl. GÖTZ (1995), S. 25.

¹³ Vgl. bspw. BECKER (2007), S. 168ff., KUREK (2004), S. 21, HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 5ff., sowie VDA (2001), S. 13ff.

¹⁴ „Tier“ ist die englische Bezeichnung für „Reihe“ und damit bezeichnet Tier-1 den ersten Lieferanten aus Sicht des OEM.

¹⁵ Vgl. HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 6ff.

findet man häufiger auch die Differenzierung eines Tier-0,5 Suppliers.¹⁶ Hierunter werden Lieferanten verstanden, die für die komplette Entwicklung und Produktion eines Fahrzeuges verantwortlich sind, wie z.B. die kanadisch-österreichische Firma Magna Steyr (Fahrzeuge für u.a. Daimler und BMW)¹⁷ oder die finnische Firma Valmet automotive (Fahrzeuge für u.a. Porsche)¹⁸.

Eine andere Differenzierung der Zulieferunternehmen kann auf Basis des *Wertschöpfungsumfangs* erfolgen.¹⁹ Da sich in der Literatur keine einheitliche Differenzierung dazu findet, wird im Folgenden die Abgrenzung des Verbands der deutschen Automobilindustrie (VDA) genutzt.²⁰ Der VDA differenziert Teilelieferanten, Komponentenlieferanten, Modullieferanten, Systemlieferanten und Generalunternehmer. Ferner unterscheidet der VDA noch den Typus des Entwicklungsdienstleisters. Die *Teilelieferanten* zeichnen sich durch eine hohe Standardisierung ihrer Produkte auf Vorgabe der Abnehmer aus. Sie übernehmen daher auch nur einen geringen Entwicklungsaufwand und geringe Entwicklungskosten. Es handelt sich daher im Allgemeinen um Produkte mit geringem technologischem Aufwand. Beispiele für Produkte wären z.B. Katalogteile und Normteile. Bei *Komponentenlieferanten* ist der Innovationsanteil bereits höher, wodurch die Lieferanten auch einen höheren Teil des Entwicklungsrisikos und der -kosten übernehmen. Komponenten liefern im Allgemeinen einen höheren Wertschöpfungsbeitrag als Teile. Beispiele für Komponenten wären z.B. Schalter oder Steuergeräte. *Modullieferanten* sind verantwortlich für die Entwicklung von durch den Abnehmer spezifizierte Baugruppen. Sie übernehmen insbesondere auch dessen Produktion bzw. Vormontage. Die Lieferanten übernehmen zwar einen Entwicklungsanteil, dennoch sind Module vor allem durch die hohe Montageleistung gekennzeichnet. Es handelt sich dabei um räumlich zusammenhängende, nicht aber unbedingt funktional zusammenhängende Produkte wie z.B. Getriebe oder Cockpits. Bei Systemen dagegen handelt es sich um funktional, nicht aber räumlich zusammenhängende Produkte. Sie werden durch die *Systemlieferanten* vor allem auf eigenes finanzielles Risiko entwickelt und zeichnen sich durch eine hohe Innovation aus. Beispiele für Systeme sind z.B. Lenk- und Achssysteme. Die

¹⁶ Vgl. HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 8ff., VDA (2001), S. 24.

¹⁷ Vgl. MAGNA STEYER (2010).

¹⁸ Vgl. VALMET AUTOMOTIVE (2010).

¹⁹ Vgl. BECKER (2007), S. 168f., HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 7ff., sowie VDA (2001), S. 13ff.

²⁰ Vgl. VDA (2001), S. 13ff.

Systemzulieferer sind zudem Lieferanten mit dem höchsten Wertschöpfungsumfang.²¹ WILDEMANN nennt sie aus Sicht der Fahrzeughersteller daher bereits „Wertschöpfungspartner“²², BAUER et al. bezeichnet sie als „integrierte Partner“²³. Unter dem *Generalunternehmer* versteht man Lieferanten, die vollständige Fahrzeuge entwickeln und produzieren. Die Definition ist damit kongruent zur bereits beschriebenen Abgrenzung der Wertschöpfungsstufe des Tier-0,5 Suppliers. Einige Autoren unterscheiden noch *Entwicklungsdienstleister*, die direkt in die Geschäftsprozesse des Abnehmers eingebunden sind. Sie liefern ausschließlich Entwicklungsdienstleistungen und keine physischen Produkte.

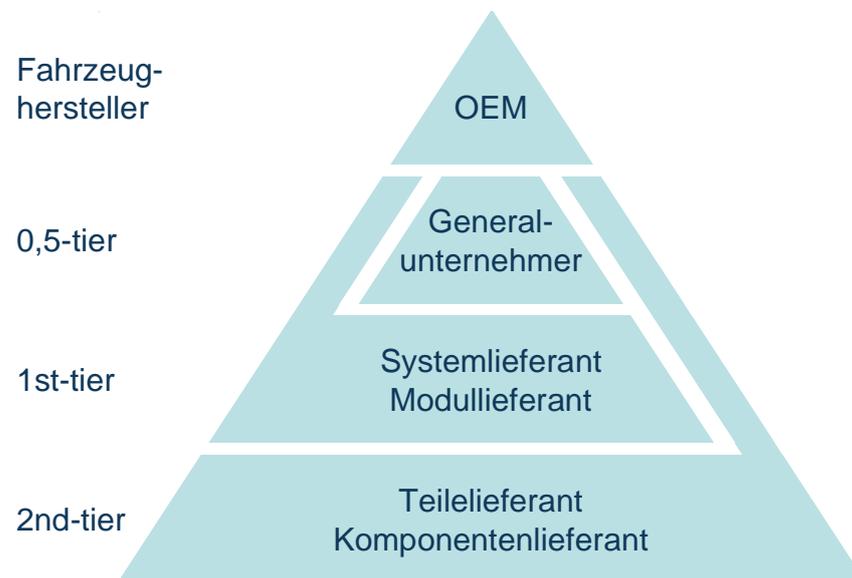


Abbildung 1: Zuliefererpyramide der Automobilindustrie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BECKER (2007)²⁴

Geht man bei diesen Abgrenzungen ferner davon aus, dass mit zunehmenden Wertschöpfungsstufen weg vom OEM der Wertschöpfungsumfang abnimmt, lassen sich beide Einteilungsdimensionen für Zulieferer kombinieren. Insgesamt lässt sich dann die Industriestruktur der Automobilbranche als Pyramide darstellen (vgl. Abbildung 1). Zusätzlich sei angemerkt, dass in der Praxis Zuliefererunternehmen meist nicht eindeutig einer Wertschöpfungsstufe oder einem Wertschöpfungsumfang zugeordnet werden können. Häufig lässt sich ein Lieferant abhängig vom an-

²¹ Vgl. HEIGL, RENNHAKE (2009), S. 10.

²² Vgl. WILDEMANN (1996), S. 41

²³ Vgl. BAUER ET AL. (1999), S. 20

²⁴ Vgl. BECKER (2007), S. 168.

gebotenen Produktportfolio an verschiedenen Stellen der Pyramide einordnen.

Die Darstellung der verschiedenen Zuliefertypen in der Pyramide impliziert eine vorrangig hierarchische Struktur der Zulieferunternehmen. Diese Struktur scheint jedoch durch jüngste Entwicklungen zunehmend in eine Netzwerkstruktur überzugehen, wodurch eine stärker segment- und systemübergreifende Verzahnung der verschiedenen Zuliefertypen und -unternehmen zu erwarten ist.²⁵ Um diese Entwicklung zu verstehen, werden im Folgenden zunächst die Auslöser und Treiber entlang der historischen Entwicklung der Automobilindustrie vorgestellt, um dann aktuelle kooperationsfördernde Rahmenbedingungen zu analysieren.

2.2 Entwicklung der Rahmenbedingungen

2.2.1 Erste und zweite Revolution

In der Literatur findet gewöhnlich eine Einteilung der Entwicklung der Automobilindustrie in drei Stufen, die so genannten drei Revolutionen der Automobilindustrie statt, wobei im ersten Jahrzehnt dieses Jahrtausends die dritte Revolution begonnen hat. Sie wird im nachfolgenden Kapitel 2.2.2 ausführlicher beschrieben. Bei der Beschreibung aller drei Revolutionen wird dabei insbesondere ein Augenmerk auf die Implikationen des Strukturwandels auf die Kooperationsaktivitäten gelegt.

Erste Revolution

Kerngegenstand der ersten Revolution in der Automobilindustrie ist der Übergang von der Einzelfertigung in die Massenfertigung. Die Massenfertigung wurde 1913 von Henry Ford I. eingeführt, der damit den Grundstein für die Fließbandproduktion setzte und die Einzelmanufaktur von Fahrzeugen ablöste.²⁶ Damit wurde es erstmals möglich Automobile in großen Stückzahlen herzustellen, was gleichzeitig zu einer Kostendegression führte. Auf Basis dieser Stückkostenreduktion konnten die Preise gesenkt werden, wodurch wiederum ein starker Anstieg der Nachfrage auf Automobile ausgelöst wurde.²⁷

Der Fertigungsprozess in dieser frühen Fließbandproduktion ist durch eine hohe Wertschöpfungstiefe und eine starke vertikale Integration gekennzeichnet. Der Grund für diese Entwicklung war, dass Ford als Vor-

²⁵ Vgl. HEIGL, RENNHAK, 2009, S. 29.

²⁶ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 6.

²⁷ Vgl. WOMACK, JONES (1991), S. 31ff.

aussetzung für die Einführung der Massenfertigung sämtliche Prozesse und Teile stark standardisieren musste, um die kundenindividuelle Manufaktur ablösen zu können.²⁸ Darüber hinaus wuchsen, bedingt durch die steigende Automobilnachfrage, die benötigten Teilmengen schnell an. Auf diese Entwicklung reagierte Ford mit einer Erhöhung der Wertschöpfungstiefe. Die Philosophie war, dass sämtliche Teile nur dann in erforderlicher Menge und Qualität bereitgestellt werden könnten, wenn sie selbst gefertigt würden.²⁹ Die automobilherstellenden Unternehmen, die bis wenige Jahre zuvor noch andere Produkte herstellten,³⁰ integrierten daher nun in großem Ausmaß mögliche Zulieferleistungen: *„Bis zum Jahre 1915 hatte Ford alle diese Fertigungen zu sich verlagert und war auf dem Weg zur völlig vertikal integrierten Fertigung.“*³¹ Die Massenfertigung war konstituierendes Merkmal der Automobilfertigung über große Teile des 20. Jahrhunderts. Allerdings hatte sie, vor allem bedingt durch die hohe vertikale Integration, produktive Ineffizienzen zur Folge, da der Produktionsprozess nur wenig hinsichtlich Effizienz und Effektivität optimiert wurde.³²

Ausgangspunkt der Entwicklung einer heute kooperationsintensiven Automobilindustrie waren also nahezu vollständig vertikal integrierte Automobilhersteller. Die hierarchische Struktur der Pyramide aus Abbildung 1 spielte zu diesem Zeitpunkt noch keine Rolle. Kooperationen mit Zulieferunternehmen hatten daher keine Relevanz und auch Kooperationen zwischen verschiedenen Automobilherstellern hatten im Zuge der ersten Revolution kaum Bedeutung.

Zweite Revolution

In den 50er Jahren entstand die Idee der schlanken Produktion, die „Lean Management“-Philosophie, die den Kerninhalt der zweiten Revolution der Automobilindustrie darstellt. Diese löste die starke vertikale Integration auf und bildet damit den Anfang der heutigen Kooperationslandschaft in der Automobilindustrie. Ausgangspunkt der schlanken Produktion war der japanische Automobilhersteller Toyota.³³ Nach dem zweiten Weltkrieg stand das Unternehmen vor der Herausforderung

²⁸ Vgl. WOMACK, JONES (1991), S. 31.

²⁹ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 10.

³⁰ Vgl. WOMACK, JONES (1991), S.25 und S. 37: Die neu entstandenen Fahrzeughersteller waren zuvor oft Werkzeughersteller oder Monteursbetriebe.

³¹ WOMACK, JONES (1991), S. 38.

³² Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 13.

³³ Vgl. WOMACK, JONES (1991), S. 53

knapper Ressourcen und Raumknappheit in Japan und starken Gewerkschaften.³⁴

Die Gewerkschaften hatten eine lebenslange Beschäftigungsgarantie für alle Mitarbeiter Toyotas erwirkt, so dass das Unternehmen vor der Herausforderung stand eine optimale Nutzung und Weiterentwicklung dieser festen, nicht austauschbaren Humankapitalbasis zu erreichen. Dies erforderte die Entwicklung neuer Methoden des Personaleinsatzes und der Mitarbeiterentwicklung. Toyotas Idee war, diese permanente Weiterbildung durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (jap. Kaizen), der sämtliche Unternehmensbereiche und -prozesse umfasst, zu erreichen.³⁵ Die Ressourcen- und Raumknappheit führte daneben vor allem zu hohen Lagerkosten und förderte somit zum einen die vertikale Desintegration von Lieferanten, um eine Ergebnisverbesserung auf Ebene der Automobilhersteller zu erzielen.³⁶ Die hohen Lagerhaltungskosten bildeten zum anderen die Notwendigkeit für die Just-in-time-Produktion. Bei dieser Bezugsform werden alle Materialien durch die Zulieferunternehmen in der erforderlichen Menge zum erforderlichen Zeitpunkt geliefert, um Lagerhaltungskosten einzusparen.³⁷ Eine weitere Entwicklung, die die Entstehung der zweiten Revolution beeinflusste, war das starke Wirtschaftswachstum und die steigende Nachfrage nach Automobilen in den 50er Jahren nach dem zweiten Weltkrieg, die eine Effizienzsteigerung in der Produktion notwendig machte.³⁸ Zusätzlich zur steigenden Nachfrage war es aber vor allem die Tatsache, dass Fahrzeuge stärker als zuvor individualisiert und differenziert werden konnten, die dafür sorgten, dass die Massenfertigung an Grenzen stieß: Aufgrund der langen Wartezeiten auf individuell konfigurierte Neufahrzeuge entstand eine Unzufriedenheit bei den Nachfragern.³⁹

Die wesentlichen Einflussfaktoren Beschäftigungsgarantie, Ressourcen- und Raumknappheit sowie Nachfrageindividualisierung hatten entscheidenden Einfluss auf das Kooperationsverhalten. Während die Beschäftigungsgarantie neben der permanenten Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter dazu führte, dass Toyota auch verstärkt auf unternehmensexternes Wissen angewiesen war, sorgte die vertikale Desintegration und

³⁴ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 14f.

³⁵ Vgl. JUNG (2006), S. 907ff.

³⁶ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 15.

³⁷ Vgl. GEHR, HELLINGRATH (2007), S. 152.

³⁸ Vgl. WOMACK, JONES (1991), S. 54f.

³⁹ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 17.

eine umfassende Kontrolle der Wertschöpfungskette für Kooperationen mit Zulieferunternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen.⁴⁰

Die Grenzen der zweiten Revolution der schlanken Produktion sind vor allem im Bereich der einseitigen Fokussierung auf Personal- und Lagerkosten zu sehen. Durch die Just-in-time-basierte Produktion erweist sich die gesamte Lieferkette als störungsanfällig, da aufgrund fehlender Sicherheitspuffer externe Einflüsse und Unsicherheiten sich unmittelbar auf die Produktion auswirken können.⁴¹ Daher führte die zweite Revolution zwar einerseits zu einer vertikalen Desintegration von Zulieferunternehmen und verstärkte sie vertikale Kooperationen. Andererseits schuf sie aber auch eine dominante Position der Fahrzeughersteller als fokale Unternehmen, um durch eine umfassende Kontrolle der Wertschöpfungskette deren Lieferfähigkeit sicherzustellen. Diese Industriestruktur der zweiten Revolution entspricht also damit genau der hierarchischen Struktur der Pyramide aus Abbildung 1. Die Potentiale der einzelnen Kooperationspartner wurden in diesem Zusammenhang allerdings oft nur unzureichend ausgeschöpft, da strikte Vorgaben durch die Fahrzeughersteller und eine nur geringe Handlungskompetenz an das Zulieferernetzwerk gegeben wurden. Daraus resultierten wiederum ein hoher Koordinationsaufwand durch den OEM und Ineffizienzen, die im Gegensatz zur ersten Revolution unternehmensübergreifenden Ursprungs sind.⁴²

2.2.2 Dritte Revolution

Der Fokus der ersten und zweiten Revolution der Automobilindustrie liegt vorwiegend auf der Erzielung von Effizienzsteigerungen im Produktionsprozess. Die in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends begonnene dritte Revolution ist dagegen marktseitig geprägt und motiviert derzeit Entwicklung und Angebot innovativer Produkte, wodurch neuerlich die Kooperationsintensität in der Automobilindustrie beeinflusst wird. Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden zunächst die Rahmenbedingungen aufgezeigt werden, die zu den Entwicklungen der dritten Revolution führten. Die Identifikation dieser Rahmenbedingungen kann auf Basis einer Analyse der Makroumwelt erfolgen und wird dabei in politische, ökonomische, soziale und technische Faktoren differenziert.⁴³ Dabei

⁴⁰ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 19f.

⁴¹ Vgl. HARTMANN (1999), S.23f.

⁴² Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 28ff.

⁴³ Vgl. für die Makroumweltanalyse z.B. WELGE, AL-LAHAM (2003), S. 189 und MÜLLER-STEWENS, LECHNER (2001), S. 149.

sind diese Dimensionen niemals unabhängig voneinander und es existieren zahlreiche Interdependenzen. Es werden weiterhin die Strategien beschrieben, mit denen die Branche diesen Rahmenbedingungen begegnet und deren Wirkungen auf das Kooperationsverhalten.

Politische Rahmenbedingungen

Als politische Rahmenbedingungen, die derzeit die Automobilindustrie beeinflussen, sind vor allem eine *geänderte Nachfrage* und die Folgen der *Klimadebatte* zu nennen. Waren es in den letzten Jahrzehnten vor allem die Triade-Märkte (Westeuropa, Nordamerika, Japan), die für die Automobilindustrie die größte Bedeutung hatten und mit ihrem Wachstum die Industrieentwicklung stützten, so ist seit Beginn der 2000er Jahre eine Wachstumsstagnation in diesen Märkten zu beobachten.⁴⁴ Hohe Wachstumsraten finden sich nun immer mehr in den Märkten Mittel- und Osteuropas, die durch die politischen Veränderungen der 1990er Jahre möglich wurden, sowie in den oft als BRIC-Märkten bezeichneten Märkten Brasilien, Russland, Indien und China. Neben dieser politisch motivierten Verschiebung der Nachfrage ist es aber auch die damit verbundene Änderung der Nachfragestruktur: War in den Triade-Märkten die Nachfrage noch relativ homogen, zeigt sich z.B. in den BRIC-Märkten, dass nun eine größere Produktvielfalt benötigt wird. In Indien werden z.B. beinahe ausschließlich geländefähige Fahrzeuge nachgefragt, während in China Klein- und Kleinwagen verkauft werden. Ein zweiter politisch motivierter Treiber ist ein Innovationsdruck der durch die Klimadebatte und die geforderte Treibhausgasreduktion ausgelöst wurde. Einerseits aufgrund einer entstehenden Nachfrage, andererseits als Reaktion auf politischen Druck, ist die Automobilindustrie in der Lage klimafreundlichere, emissionsärmere Antriebstechnologien zu entwickeln.⁴⁵

Ökonomische Rahmenbedingungen

Ökonomische Treiber der dritten Revolution sind vor allem die *Rohstoffpreise*, die *Zahlungsbereitschaft der Nachfrager* und ein *steigender Wettbewerb*. Bei den Rohstoffpreisen beeinflusst nicht nur die Volatilität und das mittelfristig steigende Niveau der Rohölpreise die Industrie, sondern auch die Preisentwicklung spezieller Kunststoffe, Stahl, Aluminium, und wichtiger, oft begrenzter Ressourcen wie z.B. Lithium.⁴⁶ Dies

⁴⁴ Vgl. GARCIA SANZ (2007), S. 3.

⁴⁵ Vgl. MATTES ET AL. (2007), S. 18f., HÜTTENRAUCH; BAUM (2008), S. 33ff.

⁴⁶ Vgl. OECD (2009), S. 64f.

wiederum kann als ein Treiber für eine verstärkte Bildung von Einkaufs- und Beschaffungsk Kooperationen dienen. Auf der Nachfrageseite zeigt sich, dass die Konsumenten durch steigende Mobilitätskosten wie Mineralöl- oder Ökosteuer eine höhere Preissensibilität bei der Fahrzeugneanschaffung in allen Fahrzeugklassen zeigen. Als letzter ökonomischer Treiber ist das Wettbewerbsverhalten zu nennen. Durch die Konsolidierung der Industrie steigt der Wettbewerbsdruck auf die verbleibenden Unternehmen, wodurch insbesondere die gemeinschaftlich organisierte Nutzung von Economies of Scale und Scope überlebenswichtig werden, wie es beispielsweise Absicht der Allianz⁴⁷ zwischen Daimler, Renault und Nissan ist.⁴⁸

Treiber	Faktoren
Politisch	<ul style="list-style-type: none"> • Geänderte Nachfrage <ul style="list-style-type: none"> – Politische Änderungen außerhalb Triade – Stagnation innerhalb Triade • Innovationsdruck durch Treibhausgasreduktion
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffpreise • Zahlungsbereitschaft der Konsumenten • Steigender Wettbewerb & Economies of Scale
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel vom Transport- zum Styleobjekt • Urbanisierung • Demographischer Wandel
Technologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartung größerer und schnellerer Innovation • Neue Verbundstoffe • Neue Antriebstechnologien

Abbildung 2: Treiber und Folgen der dritten Revolution

Quelle: Eigene Darstellung

Soziale Rahmenbedingungen

Als soziale Treiber können der *Statuswandel* des Autos, die *Urbanisierung* und der *demographische Wandel* genannt werden: Insgesamt ändern sich unter gesellschaftlichen Gesichtspunkten die funktionalen Ansprüche der Nachfrager an die Fahrzeuge. Es ist dabei ein Wandel des Automobils vom reinen Transportmittel zum Statusausdruck und Ausdruck eines Lebensstils zu beobachten. Durch die Urbanisierung und einem gleichzeitig starkem Wachstum in den bevölkerungsreichen BRIC-

⁴⁷ Vgl. o.V. (2010a).

⁴⁸ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 45f.

Märkten steigt aber dabei gleichzeitig insbesondere die Nachfrage nach Klein- und Kleinstwagen. Daneben beeinflusst auch der demographische Wandel die Automobilindustrie, wodurch einfache Bedienkonzepte für neue elektronische Systeme und eine Unterstützung durch Fahrassistenzsysteme wichtiger werden als bisher.⁴⁹

Technologische Rahmenbedingungen

Schließlich bilden die *Konsumentenerwartung nach umfangreicher und schneller Innovation* und die *Einführung neuer Materialien und Antriebstechnologien* die wichtigen technologischen Treiber. Die Kundenerwartung an die Automobilhersteller setzt immer größere und schneller aufeinanderfolgende Innovationssprünge voraus, was sich nur durch eine starke Intensivierung von Forschung & Entwicklung erreichen lässt. Außerdem ist die Industrie geprägt durch die Einführung neuer Materialien, die gewichtsreduzierend und sicherheitssteigernd wirken durch die verstärkte Einführung elektronischer Komponenten in die Fahrzeuge. Kundenerwartung ist auch hierbei eine schnelle Entwicklung dieser Technologien in die Serienreife. Zuletzt zeigt sich, dass insbesondere die Entwicklung und Einführung neuer Antriebsarten, wie z.B. dem Elektroantrieb, einen erheblichen Entwicklungsdruck auf die Industrie ausübt.⁵⁰

Eine Zusammenfassung der Rahmenbedingungen findet sich in Abbildung 2. Insgesamt begegnen die Unternehmen der Automobilindustrie diesen sich ändernden Rahmenbedingungen mit zwei wesentlichen Maßnahmen: Es wird eine Effizienzsteigerung in allen Unternehmensbereichen angestrebt und es ist eine starke Konzentration auf Kundenbedürfnisse und potenzielle Marktnischen zu beobachten. Die Rahmenbedingungen rufen insbesondere eine Konzentration auf die Kernkompetenzen der Automobilhersteller und damit einhergehend eine deutliche Verlagerung von Aufgaben der Automobilhersteller an die Zulieferer hervor.⁵¹ Automobilhersteller beschränken sich auf Kernkompetenzen, ihre Hauptaufgabe besteht vermehrt in der Organisation und Koordination einer flexiblen Produktion.⁵² Ein immer größerer Teil der Wertschöpfung erfolgt durch Zulieferer. Lag der Anteil der Wertschöpfung der Fahrzeughersteller im Jahr 2005 bei 35%, so wird für das Jahr

⁴⁹ Vgl. MATTES ET AL. (2007), S. 18f.

⁵⁰ Vgl. HÜTTENRAUCH, BAUM (2008), S. 80ff., MATTES ET AL. (2007), S. 21f.

⁵¹ Vgl. VDA, MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), S. 18ff.

⁵² Vgl. EISELE (2005), S. 2.

2015 ein Anteil von 23-25% erwartet.⁵³ Gleichzeitig wird dabei eine Steigerung des Wertschöpfungsanteils der Lieferanten und Dienstleister von 417 auf 700 Milliarden Euro pro Jahr erwartet. Langfristig wird davon ausgegangen, dass vermehrt nahezu komplette Fahrzeuge von einigen wenigen Megalieferanten hergestellt werden.⁵⁴ Für die Zulieferer ergibt sich auf diese Weise ein erhöhtes Ausbeutungsrisiko; sie sind verstärkt einem möglichen Machtmissbrauch der OEM ausgesetzt.⁵⁵ Daneben werden auch zunehmend horizontale und diagonale Kooperationen erwartet: Die höhere Innovationsgeschwindigkeit erfordert eine verstärkte Zusammenarbeit der Automobilhersteller. Viele Innovationen erfordern zusätzlich auch die Kooperation mit branchenfremden Partnern wie z.B. Batterieherstellern oder Infotainment-Herstellern, was zahlreiche diagonale Kooperationen zur Folge hat. Die Verlagerung dieser ehemaligen Kernaufgaben resultiert daher in einem Anstieg der Kooperationsaktivitäten der Automobilindustrie zur Absicherung der ehemaligen Kernkompetenzen der Fahrzeughersteller.⁵⁶

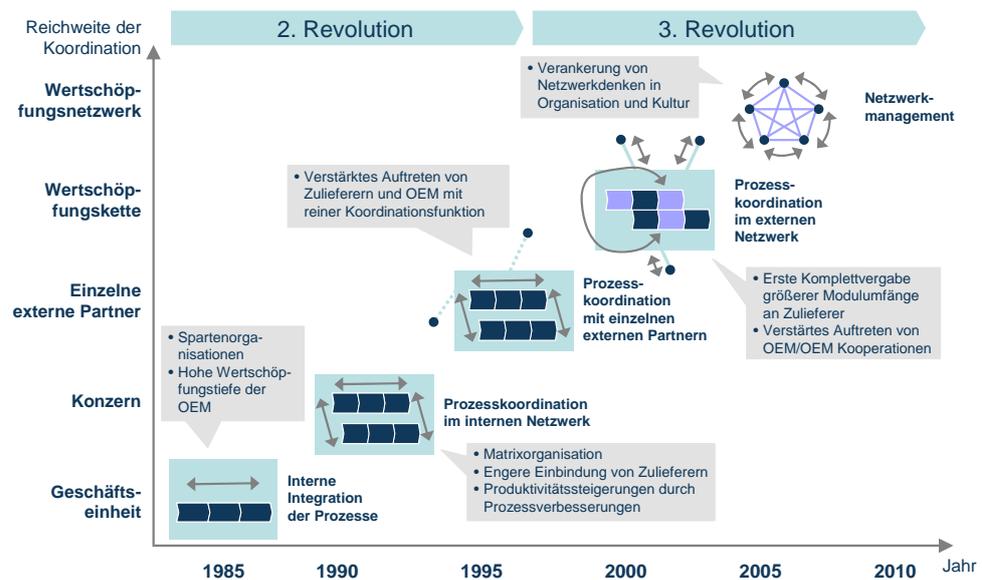


Abbildung 3: Entwicklung vernetzter Kooperationsformen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OLIVER WYMAN (2005)

Damit verändert sich auch die Zusammenarbeit innerhalb der Automobilindustrie durch das vermehrte Auftreten von Allianzen und Netzwerken,

⁵³ Vgl. VDA, MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), MCKINSEY & COMPANY (2003), ROLAND BERGER & PARTNER (2000).

⁵⁴ Vgl. MATTES ET AL. (2004), S. 26 ff., RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006), S. 3.

⁵⁵ Vgl. APELT (1999), S. 93ff.

⁵⁶ Vgl. DYER (1997), S. 536f.

die eine zunehmende Auflösung von linearen Wertschöpfungsketten bewirkt. Wie in Abschnitt 2.1 diskutiert, ist eine Änderung der hierarchischen Struktur der Pyramide aus Abbildung 1 in ein Wertschöpfungsnetzwerk zu erwarten. Zusammenfassend bewirken die Rahmenbedingungen der dritten Revolution der Automobilindustrie einen Trend zu Netzwerken aus Lieferanten und Fahrzeugherstellern. Abbildung 3 fasst diese Entwicklung beginnend mit der 2. Revolution zusammen.

Zahlreiche Studien und Analysen beschäftigen sich mit diesem Trend zum Wertschöpfungsnetzwerk und dem damit verbundenen Anstieg der Kooperationen in der Automobilindustrie. Im folgenden Kapitel werden daher die wichtigsten Studien und Analysen vorgestellt, und in einem geeigneten Systematisierungsrahmen vergleichend gegenübergestellt.

3 Systematisierung von Kooperationsstudien

3.1 Aufbau des Systematisierungsrahmens

Vor der Analyse von existierenden Kooperationsstudien im Abschnitt 3.2 wird zunächst ein theoriebasierter Systematisierungsrahmen erarbeitet. Im Folgenden werden die Dimensionen dieses Rahmens vorgestellt und in Abbildung 6 zusammenfassend dargestellt.

Autorentypus

Der Autorentypus charakterisiert die Verfasser der Kooperationsstudie. Es findet dabei eine Unterscheidung von Autoren aus *Wissenschaft* und *Wirtschaft* statt, wobei die Autoren der *Wirtschaft* weiter unterteilt werden in *Unternehmensberatung* und *Industrie*.

Studientypus

Für die Art der Kooperationsstudie sollen konzeptionelle Studien, Fallstudien, Expertenbefragungen und quantitative Studien differenziert werden.⁵⁷ *Quantitative Studien* charakterisieren Studien, in denen mittels quantitativer Methoden auf Basis von Sekundär- oder Primärdaten Aussagen zum Kooperationsverhalten getroffen werden. Werden einzelne Branchenexperten befragt und aus den Interviews Schlussfolgerungen gezogen, handelt es sich um *Expertenbefragungen*. *Fallstudien* dagegen

⁵⁷ Diese Differenzierung erfolgt in Anlehnung an GRÜNIG ET AL. (1996), S. 11, sowie FORSMANN ET AL. (2004), S. 4 und S. 7.

beziehen sich auf eine qualitative Untersuchung einer oder mehrerer Kooperationen. Als *konzeptionelle Studien* sollen Studien bezeichnet werden, die aus Analysen des Wettbewerbsumfelds und deren Dynamik Aussagen über ein zu erwartendes Kooperationsverhalten ableiten.

Wertschöpfungsstufen

Abbildung 4 zeigt relevante Wertschöpfungsstufen der Automobilindustrie, die zur Charakterisierung der Kooperationsaktivitäten verwendet werden soll. Dazu gehören Kooperationen in den Bereichen *Forschung & Entwicklung (F&E), Einkauf, Produktion, Vertrieb* und/oder *Service*.⁵⁸



Abbildung 4: Wertschöpfungskette der Automobilindustrie

Quelle: Eigene Darstellung

Kooperationsrichtungen

Die Richtung einer Kooperation gibt an, auf welchen Stufen ihrer Wertschöpfungskette sich die Partner relativ zueinander befinden, und inwiefern sie sich auf ähnlichen Wertschöpfungsketten befinden. Man unterscheidet zwischen horizontalen, vertikalen und diagonalen Kooperationen (vgl. Abbildung 5).

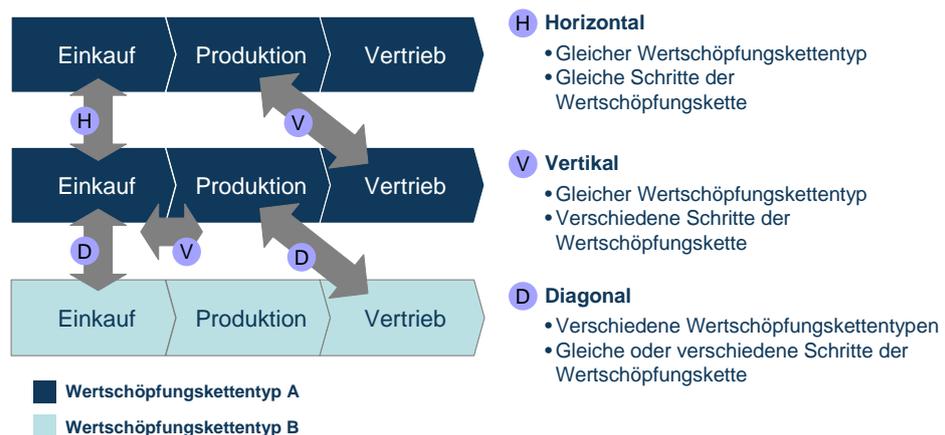


Abbildung 5: Kooperationsrichtungen

Quelle: Eigene Darstellung

Bei einer *horizontalen Kooperation* befinden sich beide Unternehmen auf der gleichen Stufe einer ähnlichen Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung

⁵⁸ Vgl. KRISTEK, ZUR (2002), S. 208, MEYER (2004), S. 37 und VOLERY (1996), S. 16.

5).⁵⁹ Ähnliche Wertschöpfungsketten sind dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmen gleichen Branchen bzw. Wirtschaftszweigen angehören. Eine horizontale Kooperation liegt also vor, wenn es sich bei den Kooperationsteilnehmern um direkte oder potenzielle Konkurrenten handelt. In der Automobilindustrie entstehen horizontale Kooperationen bei der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fahrzeugherstellern oder Zulieferern derselben Wertschöpfungsstufe.

Vertikale Kooperationen liegen vor, wenn die teilnehmenden Unternehmen einer ähnlichen Wertschöpfungskette entstammen, allerdings auf unterschiedlichen Stufen aktiv sind (vgl. Abbildung 5).⁶⁰ Dies ist in der Automobilindustrie der Fall bei Kooperation von Fahrzeugherstellern mit Zulieferern oder der Zusammenarbeit von Zulieferunternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen. Man unterscheidet zwischen vertikaler Rückwärtsintegration, wenn die Kooperationspartner in einer Lieferantenbeziehung stehen und einer vertikalen Vorwärtsintegration im Falle einer Kundenbeziehung des Unternehmens.⁶¹

Sind die teilnehmenden Unternehmen in verschiedenen Wertschöpfungsketten aktiv spricht man von einer *diagonalen bzw. lateralen Kooperation*⁶². Dabei spielt die Wertschöpfungsstufe keine Rolle, d.h. die Unternehmen können ihre Geschäftstätigkeit auf derselben oder verschiedenen Wertschöpfungsstufen ausüben (vgl. Abbildung 5). In der Automobilindustrie finden sich diagonale Kooperationen z.B. bei der Forschungszusammenarbeit von OEM mit wissenschaftlichen Instituten.

Die Abgrenzung der Kooperationsrichtungen ist nicht immer eindeutig,⁶³ auch weil sich mehrere Kooperationselemente überlagern können. Beispielsweise ist die Wertschöpfungsstufe eines Zulieferunternehmens nicht immer eindeutig festzustellen,⁶⁴ was die Differenzierung zwischen horizontaler und vertikaler Kooperation bei einer Zusammenarbeit von Lieferanten erschweren kann.

Internationalität

Um den geographischen Fokus der Kooperationsstudien beschreiben zu können werden im Systematisierungsrahmen regionale Kooperationen,

⁵⁹ Vgl. KOLLOGE (2009), S. 70, THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 27.

⁶⁰ Vgl. KOLLOGE (2009), S. 70, THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 27.

⁶¹ Vgl. KOLLOGE (2009), S. 70.

⁶² Vgl. EBERTZ (2006), S. 31.

⁶³ Vgl. ABEL (1992), S. 97ff.

⁶⁴ Vgl. dazu Abschnitt 2.1.

nationale Kooperationen und internationale Kooperationen differenziert: Als *international* werden Kooperationen bezeichnet, wenn sich die Unternehmenssitze der Kooperationspartner in unterschiedlichen Staaten befinden.⁶⁵ *Nationale Kooperationen* werden von Unternehmen eines Staatsgebietes vereinbart.⁶⁶ Kooperationen von Unternehmen mit Sitz in staatlichen Teilräumen (z.B. Stadt, Bundesland) bezeichnet man als *regionale Kooperationen*.⁶⁷

Betrachtete Unternehmen

Zuletzt soll noch eine Unterscheidung der betrachteten Unternehmen vorgenommen werden. Dabei soll eine Unterscheidung in die *Fahrzeughersteller* und in die *Zulieferunternehmen* erfolgen.⁶⁸ Sofern möglich, soll eine genauere Unterscheidung der Zulieferunternehmen in die Typen Teilelieferanten, Komponentenlieferanten, Modullieferanten, Systemlieferanten und Generalunternehmer vorgenommen werden. Ansonsten soll der Einfachheit halber generell von Zulieferern gesprochen werden.

Autorentypus	Wissenschaft		Beratung		Industrie	
Studientypus	Konzeptionell	Fallstudie	Expertenbefragung	Quantitativ		
Kooperationsrichtung	Horizontal		Vertikal		Diagonal	
Wertschöpfungsstufen	F&E	Einkauf	Produktion	Vertrieb	Service	
Internationalität	Regional		National		International	
Betrachtete Unternehmen	OEM			Zulieferer		

Abbildung 6: Zusammenfassung des Systematisierungsrahmens

Abbildung 6 zeigt zusammenfassend den Systematisierungsrahmen, der im folgenden Abschnitt auf relevante Kooperationsstudien zur Automobilindustrie angewandt wird.

3.2 Systematisierung

3.2.1 Kooperationsstudien

Zur Identifikation der folgenden Kooperationsstudien wurden in der Datenbank „EBSCO Publishing“ Kooperationsstudien ab dem Jahr 2000 in

⁶⁵ Vgl. HOLTBRÜGGE (2004), S. 259, MORSCHETT (2005), S. 397, SELL (2002), S. 22 und QUACK (2000), S. 11.

⁶⁶ Vgl. ABEL (1992), S. 105, FRIESE (1998), S. 148.

⁶⁷ Vgl. FRIESE (1998), S. 148.

⁶⁸ Vgl. dazu Abschnitt 2.1.

der Automobilbranche gesucht. Fokus lag auf der Identifikation von Studien, die einen klaren Schwerpunkt auf die Diskussion von Kooperationen in der Automobilbranche setzen. Weiterhin wurden Veröffentlichungen der wichtigsten Verbände, Automobilhersteller, Top-10 Zulieferer⁶⁹ und Top-12 Unternehmensberatungen⁷⁰ geprüft. Insgesamt konnten auf diese Weise 20 relevante Studien identifiziert werden, die kurz beschrieben und systematisiert werden. Die Einordnung in den Systematisierungsrahmen, wie in Tab. 1 zusammengefasst, erfordert dabei vorerst eine strukturelle und weniger eine inhaltliche Auswertung der Studien. Im Folgenden werden die Studien, untergliedert nach *Studien aus der Wissenschaft*⁷¹ und *Studien aus der Praxis*⁷², kurz beschrieben.

Studien aus der Wissenschaft

Es wurden 12 relevante wissenschaftliche Studien identifiziert. Bezüglich der Kooperationsrichtung zeigt sich ein klarer Fokus: 11 dieser Studien untersuchen vertikale Kooperationen. Auch bei den Wertschöpfungsstufen ist eine Konzentration der Studien auf die Stufen F&E (9 Studien) Einkauf (4 Studien) und Produktion (4 Studien) zu beobachten.⁷³

TAKEISHI (2001) untersucht in der Studie „Bridging Inter- and Intra-firm boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development“ das Outsourcing von Entwicklungsaktivitäten in der Automobilindustrie. Auf Basis von 45 Entwicklungsprojekten von OEM in der japanischen Automobilindustrie kommt Takeishi zu dem Ergebnis, dass derartige Outsourcingpartnerschaften vor allem in Verbindung mit einem geeigneten Kooperationsmanagement erfolgreich sind.⁷⁴

Die Studie „Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance in the U.S. and Japanese Automotive Industries“ der Autoren KOTABE, MARTIN, DOMOTO (2002) untersucht Zulieferbeziehungen in Japan und den USA⁷⁵ mit übereinstim-

⁶⁹ Top-10 Zulieferunternehmen gemäß Automobilproduktion „Top 100 Automotive Suppliers 2009-2010“, vgl. o.V. (2010b).

⁷⁰ Top-12 Beratungsunternehmen gemäß Lünendonk-Statistik „Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009“, vgl. o.V. (2010c).

⁷¹ Ausprägung „Wissenschaft“ der Dimension „Studientypus“ des Systematisierungsrahmens.

⁷² Ausprägungen „Beratung“ und „Industrie“ der Dimension „Studientypus“ des Systematisierungsrahmens. Eine Studie mit Typus „Beratung“ und „Wissenschaft“ wurde den „Studien aus der Praxis“ zugeordnet.

⁷³ Vgl. hierzu auch Abbildung 7.

⁷⁴ Vgl. TAKEISHI (2001), S. 419.

⁷⁵ 97 befragte Zulieferer und OEM in den USA und 105 befragte Zulieferer und OEM in Japan, vgl. KOTABE, MARTIN, DOMOTO (2002), S. 300.

menden Ergebnissen: So zeigt sich, dass der Effekt des technischen Austauschs zwischen den Kooperationspartnern sich unabhängig von der Kooperationsdauer auf die Zulieferleistung auswirkt, wohingegen der Technologietransfer der Partner eine positive Wirkung auf die Zulieferleistung besitzt.⁷⁶

PÉREZ PÉREZ und MARTÍNEZ SÁNCHEZ (2002) untersuchen in ihrer Studie „Lean Production and Technology Networks in the Spanish Automotive Supplier Industry“ hingegen den Zusammenhang zwischen dem Vernetzungsgrad der Zulieferbeziehung und dem Grad der Produktivität. Am Beispiel von Opels Zuliefernetzwerk eines Werkes im spanischen Aragon, bestehend aus 53 Lieferanten, stellt sich ein signifikant positiver Zusammenhang heraus. Außerdem bemerken die Autoren, dass kooperierende Lieferanten eine höhere Qualität liefern als nicht-kooperierende Lieferanten, was sich mit den Ergebnissen von KOTABE, MARTIN, DOMOTO (2002) deckt.⁷⁷

Aufbauend auf seiner Studie von 2001 stellt TAKEISHI in der Studie von „Knowledge Partitioning in the Interfirm Division of Labor: The Case of Automotive Product Development“ aus dem Jahre 2002 fest, dass die erforderliche Kooperationskompetenz der OEM in Entwicklungspartnerschaften von der Art der Entwicklungsprojekte abhängig ist. Bei Projekten mit hoher Innovation ist die Innovations- und Entwicklungskompetenz des OEMs erfolgsentscheidend, reguläre Projekte erfordern dagegen stärker die Prozesskompetenz der OEM.⁷⁸

Die Fallstudie „Coordinating customers and proactive suppliers“ der Autoren VON CORSWANDT und TUNÄLV (2002) untersucht ebenfalls Entwicklungspartnerschaften und identifiziert deren Erfolgsfaktoren auf Basis von 40 Interviews mit einem schwedischen Automobilhersteller und fünf ausgewählten Zulieferern. Konsens der Interviews war, dass die erreichte Produktentwicklung ohne Kooperation mit Zulieferern nicht möglich gewesen wäre. Außerdem werden neun kritische Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements bei der Entwicklungszusammenarbeit mit Zulieferern aus den Interviews abgeleitet.⁷⁹

Die Studie „Supplier parks in the automotive industry“ von MORRIS, DONNELLY, DONNELLY (2004) untersucht auf theoretischer Basis, nicht

⁷⁶ Vgl. KOTABE, MARTIN, DOMOTO (2002), S. 311f.

⁷⁷ Vgl. PÉREZ PÉREZ, MARTÍNEZ SÁNCHEZ (2002), S. 261ff.

⁷⁸ Vgl. TAKEISHI (2002), S. 321ff.; Die Studie basiert dabei auf derselben empirischen Datenbasis wie TAKEISHI (2001).

⁷⁹ Vgl. VON CORSWANDT, TUNÄLV (2002), S. 249, 253 und 259.

jedoch empirisch, die Existenz von Zulieferparks in der Automobilindustrie und differenziert unterschiedliche, in der Praxis zu beobachtende Typen. Als theoretische Erklärungsbasis nutzen die Autoren die Transaktionskostentheorie, insbesondere Spezifitätsüberlegungen in geographisch konzentrierten Clustern. Als weitere Gründe für die Existenz von Clustern diskutieren die Autoren ein vereinfachtes Kommunikations- und Wissensmanagement aufgrund der geographischen Nähe und Vernetzung der Unternehmen des Zulieferparks.⁸⁰

Die Dissertation von EISELE (2005) „Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und -zulieferindustrie“ erarbeitet auf Basis von 54 Experteninterviews Handlungsempfehlungen für die organisatorische Gestaltung von Entwicklungskooperationen zwischen Zulieferern und Fahrzeugherstellern. Im Gegensatz zu TAKEISHI (2002) und VON CORSWANDT, TUNÄLV (2002) legt EISELE den Schwerpunkt auf die Gestaltung langfristiger Beziehungen. Insgesamt werden 50 Gestaltungsvariablen für die Bestimmung der optimalen Organisationsform identifiziert, und darauf aufbauend vier grundsätzliche Entwicklungstypen erarbeitet.⁸¹

GULATI, LAWRENCE, PURANAMI untersuchen in ihrer Studie „Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict“ aus dem Jahre 2005 die Beschaffungsbeziehungen von Ford und Chrysler. Der Fokus liegt dabei auf der Untersuchung der Anpassungsfähigkeit verschiedener Organisationsformen zwischen Markt und Hybrid, d.h. Kooperation und Hierarchie an sich ändernde Umweltbedingungen. Die Autoren bestätigen auf Basis von 222 Befragungsdaten zum einen, dass verschiedene Beschaffungsorganisationsformen unterschiedliche Fähigkeiten zur Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen besitzen, zum anderen, dass die Beschaffungsleistung mit der Zunahme der Anpassungsfähigkeit der Organisationsform steigt.⁸²

RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006) leiten in der Studie „Neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie“ Entwicklungen der Kooperationsaktivitäten bei der Zusammenarbeit von Lieferanten und OEMs ab. Die Analyse beruht dabei auf den aktuellen Rahmenbedingungen, wie sie auch in Abschnitt 2.2.2 beschrieben werden. Sie postulieren, dass Lieferanten vermehrt Leistungen der OEM übernehmen und sich damit

⁸⁰ Vgl. MORRIS, DONNELLY, DONNELLY (2004), S. 129ff.

⁸¹ Vgl. EISELE (2005), S. 180ff: Die identifizierten Typen werden Indifferent, Innovation, Focused und Basic bezeichnet.

⁸² Vgl. GULATI, LAWRENCE, PURANAMI (2005), S. 416ff.

zu Integrationspartnern entwickeln, die ganze Fahrzeugproduktionen übernehmen könnten. Neu im Gegensatz zu anderen Studien ist die Überlegung, dass auch diagonale Kooperationen zu Partnern aus dem Non-Automotive Bereich in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, da auf diese Weise eine schnellere Generierung von Innovationen, wie derzeit z.B. in der Batterieentwicklung für Elektrofahrzeuge erreicht werden kann. Insgesamt sind die Autoren der Meinung, dass eine noch stärkere Institutionalisierung der Zusammenarbeit erforderlich sei.⁸³

Die Fallstudie "Towards a new form of governance for inter-firm cooperation? Lessons from the Renault-Nissan Alliance" von SEGRESTIN (2006) untersucht die Entwicklung der Kooperation von Renault und Nissan. Es ist die einzige der wissenschaftlichen Studien mit einem Fokus auf horizontalen Kooperationen. SEGRESTIN legt den Fokus auf den Prozess der Binnenstabilisierung und Annäherung der beiden Kooperationspartner. Im Vordergrund steht die Analyse von Kohäsionskräften, die die Bindung von Kooperationspartnern derartig stärken können, dass Kooperationen in Fusionen übergehen. Die Allianz Renault-Nissan wird als typische Vorstufe einer Fusion eingeordnet.⁸⁴

Die Studie "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationship" der Autoren GULATI, SYTCH (2007) untersucht den Einfluss von Abhängigkeit auf den Erfolg der Beschaffungsbeziehung.⁸⁵ Dabei wird zum einen der Einfluss der gegenseitigen Abhängigkeit bestätigt, zum anderen aber auch der Einfluss der Summe der beiden Abhängigkeiten, also der Gesamtabhängigkeit in der Beschaffungsbeziehung.

In einer weiteren Untersuchung „Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance“ von GULATI und NICKERSON (2008) wird der Einfluss von Vertrauen auf die Organisationswahl analysiert, wieder am Beispiel der Beschaffungsbeziehungen von Ford und Chrysler.⁸⁶ Es zeigt sich, dass vorherrschendes Vertrauen die Organisationswahl in Richtung informeller, relationaler Beziehungen begünstigt. Außerdem ergibt die Analyse, dass unabhängig von der Organisationswahl

⁸³ Vgl. RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006), S. 3.

⁸⁴ Vgl. SEGRESTIN (2006), S. 199 und 210.

⁸⁵ Vgl. GULATI, SYTCH (2007), S. 43f.; Die Studie basiert dabei auf derselben empirischen Datenbasis wie GULATI, LAWRENCE, PURANAMI (2005).

⁸⁶ Vgl. GULATI, NICKERSON (2008), S. 694f.; Auch diese Studie beruht auf derselben empirischen Datenbasis wie GULATI, LAWRENCE, PURANAMI (2005) und GULATI, SYTCH (2007).

Vertrauen den Erfolg einer Beschaffungsbeziehung erhöhen kann. GULATI untersucht damit in drei Studien mit seiner Beteiligung den Einfluss von Anpassungsfähigkeit, Abhängigkeit und Vertrauen auf die Organisationswahl.

Studien aus der Praxis

Es wurden 8 relevante Studien aus Beratung und Industrie identifiziert. Die Studien aus der Praxis weisen eine weniger fokussierte Schwerpunktsetzung auf als die wissenschaftlichen Studien. So decken alle Praxisstudien sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette ab. Auch die Untersuchung der Kooperationsrichtungen erfolgt breiter: 7 der 8 Studien beziehen ihre Untersuchung u.a. auf horizontale Kooperationen, wobei alle Untersuchungen auch vertikale Kooperationen einbeziehen.⁸⁷

“Now or never: the automotive collaboration imperative” ist der Titel einer Studie von IBM BUSINESS CONSULTING SERVICES aus dem Jahr 2003. Die Autoren sehen Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen der stagnierenden Märkte und des Kostendrucks. Sie postulieren, dass Wettbewerb zukünftig nicht mehr zwischen Einzelunternehmen, sondern vor allem zwischen Netzwerken der Automobilindustrie stattfinden wird.⁸⁸ Dabei seien vor allem die Innovationsgeschwindigkeit, der Vernetzungsgrad und das Kostenmanagement entscheidend, was nur durch ein ausgeprägtes Kooperationsmanagement erfolgreich sein könne. Sie fordern daher: „*Make collaboration the centerpiece of strategy*“.⁸⁹ Damit diskutieren die Autoren bereits zu einem frühen Zeitpunkt der dritten Revolution die in Abschnitt 2.2.2 beschriebene Aufteilung der Wertschöpfungsketten und den Übergang zum Wertschöpfungsnetzwerk

Die Studie „HAWK 2015 - Wissensbasierte Veränderung der automobilen Wertschöpfungskette“ von McKinsey&Company in Zusammenarbeit mit dem VDA (2003) sieht als wesentliche Herausforderung der Automobilindustrie hingegen allein den Kostendruck durch die sinkende Zahlungsbereitschaft der Nachfrager. Als Reaktion auf diesen Kostendruck erwarten die Autoren eine Transformation der traditionell linearen Wertschöpfungsketten in kooperative Wertschöpfungsnetzwerke.

⁸⁷ Vgl. hierzu auch Abbildung 7.

⁸⁸ Vgl. IBM (2003), S. 12.

⁸⁹ Vgl. IBM (2003), S. 14.

Der VDA untersucht 2004 gemeinsam mit MERCER MANAGEMENT CONSULTING⁹⁰ in der Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 - die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie“ Trends der Automobilindustrie im Jahre 2015. Es ist eine der breitesten und umfassendsten Praxisuntersuchungen: Aufbauend auf Branchenanalysen, und Experteninterviews ergibt sich, dass eine starke Verschiebung von Aufgaben der Automobilhersteller an Zulieferunternehmen zu erwarten ist. Automobilhersteller sollten sich verstärkt auf die Marke konzentrieren und daraus die optimale Outsourcingstrategie ableiten: Premiumhersteller würden demnach verstärkt in-house-Fertigung betreiben, während der Outsourcinganteil bei Kompaktwagenherstellern größer wäre. Langfristige Hauptaufgabe der Automobilhersteller werden demnach vor allem markenprägende Aufgaben wie Innovationsmanagement und Netzwerkmanagement werden. Damit werden langfristige und intensivere Kooperationen zu Zulieferern erforderlich.⁹¹

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen untersucht die OLIVER WYMAN-Studie „Management von Unternehmensnetzwerken in der Automobilindustrie“ (2005), die auch die empirische Basis der Dissertation von HENSEL (2005)⁹² darstellt, 205 Kooperationen und führt 46 Experteninterviews mit OEMs und Zulieferern durch. Die Untersuchung bezieht sämtliche Wertschöpfungsstufen und Kooperationsrichtungen ein und untersucht Rahmenbedingungen, Ausgestaltungsparameter, Erfolgsfaktoren und leitet Handlungsempfehlungen ab. Es zeigt sich, dass fast 85% der untersuchten Kooperationen temporärer Natur sind und daher als Projektkooperation eingeordnet werden können. Als wichtigste Erfolgsfaktoren für Kooperationen werden vor allem weiche Faktoren wie Vertrauen und Respekt, aber auch Zieldefinition und Vertragsgestaltung erkannt.⁹³

In der Studie „Transaktionskosten in der Automobilzuliefererindustrie“ identifiziert CAPGEMINI (2006) Potenziale für eine effizientere Zusammenarbeit der Zulieferer auf Basis von Experteninterviews mit 47 Führungskräften. Die Studie operationalisiert je Wertschöpfungsstufe typische, bei Beziehungen zu anderen Zulieferern anfallende Transaktionskosten und wertet in Experteninterviews aus, inwiefern diese tatsächlich anfallen und wo sich Optimierungspotenziale ergeben. Es zeigt sich dabei, dass eine stärkere Standardisierung und Institutionalisierung des

⁹⁰ Seit 2007 firmiert Mercer Management Consulting als Oliver Wyman.

⁹¹ VDA, MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004), S. 5ff.

⁹² Vgl. HENSEL (2005): Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie.

⁹³ Vgl. OLIVER WYMAN (2005), S. 4.

Kooperationsmanagements nötig ist um Kooperation zu nutzen als „*Weg zur Vermeidung von Problemen anstatt zur Optimierung des Managements von Ausnahmen im Tagesgeschäft*“.⁹⁴ Außerdem ergeben die Experteninterviews, dass viele Zulieferer bestrebt sind, ihre Austauschbarkeit zu erschweren, indem sie in Entwicklungspartnerschaften die Spezifität in den Kooperationsbeziehungen erhöhen.⁹⁵

Die Studie der BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) „Getting to Win-Win“ aus dem Jahr 2007 beschäftigt sich mit Erfolgsfaktoren der Zulieferbeziehungen von Toyota. Gemäß dieser Studie sehen viele Zulieferer die Zusammenarbeit mit Toyota als vorbildlich an und bezeichnen den japanischen Automobilhersteller als „*the one with which they would most like to do more business*“.⁹⁶ Toyotas Zuliefernetzwerk ist daher immer wieder, aber laut Studie meist ohne Erfolg, Vorbild für andere Automobilnetzwerke. Die Analyse, die auf Experteninterviews basiert, zeigt dass der wesentliche Erfolgsfaktor die kooperative Institutionalisierung der Zulieferbeziehung ist. Es zeigt sich, dass als Erfolgsfaktoren vor allem ein fairer und vertrauensvoller Umgang, ein detaillierter, mehrjähriger Auswahlprozess der Kooperationspartner, und eine konsequente Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung bzw. Beendigung der Beziehung verantwortlich sind, wodurch Zulieferer die Beziehung als „*very different from the relationship with other OEMs*“⁹⁷ bezeichnen.

Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG (2008) untersucht „Kooperationen in der Automobilzulieferindustrie“.⁹⁸ Im Gegensatz zur Studie von OLIVER WYMAN (2005) liegt Fokus dabei auf Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in den BRIC-Märkten Brasilien, Russland, Indien und China. Dazu werden 242 Kooperationen von 62 Automobilzulieferern dieser BRIC Märkte sowie der Triade-Märkte befragt. Es zeigt sich dabei, dass eine differenzierte Betrachtung dieser Märkte erforderlich ist. So ist z.B. die optimale Kooperationsform für jeden der BRIC-Staaten unterschiedlich. Als größte Herausforderungen identifiziert KPMG die Erstellung von landesspezifischen Joint Business Plänen sowie die Überwindung kultureller Unterschiede. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein differenziertes Kooperationsmanagement als wichtigster Erfolgsfaktor von Zulieferkooperationen mit den BRIC-Staaten. Die

⁹⁴ CAPGEMINI (2006), S. 20.

⁹⁵ Vgl. CAPGEMINI (2006), S. 7.

⁹⁶ BCG (2007), S. 1.

⁹⁷ BCG (2007), S. 2.

⁹⁸ Vgl. KPMG (2008), S.1.

Mehrheit der Befragten sieht Kooperationen als notwendig für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit an. Die Autoren kommen zu dem Schluss:

„Kooperationen werden als zentraler Weg gesehen, um primär die immensen Kosten für anstehende technologische Entwicklungen zu senken sowie das Risiko beim Eintritt in neue Märkte zu reduzieren. Des Weiteren bieten sie die Möglichkeit, fremdes Know-how zu nutzen und sich hinsichtlich unterschiedlicher Kompetenzen zu ergänzen. Wir glauben sogar, dass die zukünftigen Herausforderungen in der Automobilindustrie nur durch ein ausgezeichnetes Management von Modellen der Zusammenarbeit gemeistert werden können.“⁹⁹

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) entwickelt 2009 in der Studie „Zukunft in Bewegung“ auf Basis von Experteninterviews und Konsumentenbefragung neun Thesen zur Zukunft der Automobilbranche. Die Thesen bestätigen die in Abschnitt 2.2.2 beschriebenen Rahmenbedingungen. In sieben der neun Thesen ist Kooperation ein wesentlicher Bestandteil der künftig erforderlichen Strategie, zwei von Ihnen beschäftigen sich explizit mit Kooperation: Die These „Kooperationen“ beschreibt die Notwendigkeit von Kooperationen zur Senkung der Entwicklungs- und Produktionskosten: *„Kooperationen sind vor dem Hintergrund des auch zukünftig steigenden Preis- und Zeitdrucks zur Schöpfung von Synergien und Skaleneffekten sinnvoll.“¹⁰⁰* Kooperationen werden auch als Mittel gesehen um bei sinkender Wertschöpfungstiefe wettbewerbsfähig zu bleiben. Die These „Control of the Network“ beschreibt diesen Umstand: *„Um in Zukunft erfolgreich agieren zu können, müssen OEMs und Zulieferer - trotz der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Zwänge des Geschäftes - starke und verlässliche Netzwerke aufbauen.“¹⁰¹* Der Bericht stellt fest, dass *„Kooperationen, Allianzen und Gemeinschaftsprojekte wie Pilze aus dem Boden“* schießen.¹⁰² Weitere Thesen für die die Autoren Kooperationen als eine wichtige Handlungsoption sehen, sind die Thesen zu den Themen „Wachstum“, „Zulieferindustrie“, „Technologieportfolio“, „E-Mobility“ und „Dienstleister“.¹⁰³

⁹⁹ KPMG (2008), S.1.

¹⁰⁰ PWC (2009), S. 80.

¹⁰¹ PWC (2009), S. 109.

¹⁰² Vgl. PWC (2009), S. 110.

¹⁰³ Vgl. PWC (2009), S. 56ff. Die weiteren Thesen sind zu den Themen „Status“ und „Staatliche Hilfen“.

Autor	Studientypus	Autorentypus	Koop-richtung	Wertschöpfungsstufen	Internationalität	Betrachtete Unternehmen	Empirische Basis	Kerninhalt und -ergebnisse
Takeishi (2001)	Quantitative Studie	Wissenschaft	Vertikal	Forschung & Entwicklung	Regional	OEM, Zulieferer	45 japan. Entwicklungsprojekte	- Untersuchung von Outsourcing bei Entwicklungsaktivitäten in der Automobilindustrie - Erfolg abhängig von geeignetem Kooperationsmanagement
Kotabe, Martin, Domoto (2002)	Quantitative Studie	Wissenschaft	Vertikal	Forschung & Entwicklung	International	OEM, Zulieferer	97 U.S. Zulieferer, 105 japan. Zulieferer	- Untersuchung von Zulieferbeziehungen in Japan und den USA - Positiver Zusammenhang zwischen Technologietransfer und Zulieferleistung - Positiver Zusammenhang zwischen technischem Austausch und Zulieferleistung - Kooperationsdauer wirkt nur verstärkend auf Zusammenhang zwischen Technologietransfer und Zulieferleistung
Pérez Pérez, Martínez Sánchez (2002)	Quantitative Studie	Wissenschaft	Vertikal	Produktion	National	OEM, Zulieferer	OEM (Opel Spanien) und 53 Lieferanten	- Feststellung eines positiven Zusammenhangs zwischen Produktivität und Vernetzung - Ebenfalls positiver Zusammenhang zwischen gelieferter Qualität und Vernetzung
Takeishi (2002)	Quantitative Studie, Expertenbefragung	Wissenschaft	Vertikal	Forschung & Entwicklung	Regional	OEM, Zulieferer	45 japan. Entwicklungsprojekte, > 100 Experteninterviews	- Untersuchung des Wissensmanagements von Entwicklungspartnerschaften OEM / Zulieferer - Bei Projekten mit hoher Innovation ist die Entwicklungskompetenz des OEM erfolgsentscheidend - Reguläre Projekte fordern dagegen stärker Prozesskompetenz der OEM
von Corswandt, Tunålv (2002)	Expertenbefragung	Wissenschaft	Vertikal	Forschung & Entwicklung	Regional	OEM, Zulieferer	40 Interviews mit schwedischem OEM und 5 Zulieferern	- Ziel ist Identifikation von Erfolgsfaktoren der Produktentwicklung mit Zulieferbeteiligung - Konsens der Interviews: Erreichte Produktentwicklung ohne Kooperation mit Zulieferern nicht möglich
Morris, Donnelly, Donnelly (2004)	Konzeptuelle Studie	Wissenschaft	Vertikal	Forschung & Entwicklung, Produktion	International	OEM, Zulieferer	nicht vorhanden	- Erklärung der Entstehung von Zulieferparks in der Automobilindustrie - Differenzierung verschiedener Zulieferparktypen - Erklärung der Organisationsform auf Basis von Transaktionskosten (Spezifität) und vereinfachtem Kommunikations- und Wissensmanagement in geographisch konzentrierten Clustern
Eisele (2005)	Quantitative Studie	Wissenschaft	Vertikal	Forschung & Entwicklung	Regional, National, International	OEM, Zulieferer	54 Zulieferer und OEM	- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die organisatorische Gestaltung von Entwicklungskooperationen - Identifikation von 50 Gestaltungsvariablen für die Organisationsform - Erarbeitung von vier grundsätzlichen Entwicklungstypen: Indifferent, Innovation, Focused und Basic
Gulati, Lawrence, Puranami (2005)	Quantitative Studie, Expertenbefragung	Wissenschaft	Vertikal	Einkauf	International	OEM, Zulieferer	37 Interviews (16 Chrysler, 21 Ford), 222 befragte Lieferantenbeziehungen	- Untersuchung der Anpassungsfähigkeit organisational unterschiedlicher Beschaffungsbeziehungen Markt, Hybrid und Hierarchie an ändernde Umweltbedingungen - Verschiedene Beschaffungsorganisationsformen besitzen unterschiedliche Anpassungsfähigkeit an ändernde Umweltbedingungen - Beschaffungsleistung steigt mit zunehmend anpassungsfähiger Organisationsform
Richter, Jahns, Hartig (2006)	Konzeptuelle Studie	Wissenschaft	Vertikal, diagonal	Forschung & Entwicklung, Einkauf	Regional, National, International	OEM, Zulieferer	nicht vorhanden	- Vermehrte Entwicklung integrierte Lieferanten, die OEM-Leistungen übernehmen - Lieferanten entwickeln sich zu Integrationspartnern, die ganze Fahrzeugproduktionen übernehmen - Auch diagonale Kooperationen zu Partnern aus dem Non-Automotive Bereich werden wichtig zur Innovationsgenerierung - Stärkere Institutionalisierung der Zusammenarbeit erforderlich
Segrestin (2006)	Fallstudie	Wissenschaft	Horizontal	Forschung & Entwicklung, Produktion	International	OEM	Renault-Nissan	- Untersuchung von Kohäsions- und Kooperationseffekten als Übergang von Kooperation zur Fusion - Renault-Nissan wird als typische Vorstufe einer Fusion eingeordnet

Gulati, Sych (2007)	Quantitative Studie, Expertenbefragung	Wissenschaft	Vertikal	Einkauf	International	OEM, Zulieferer	37 Interviews (16 Chrysler, 21 Ford), 222 befragte Lieferantenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung von Abhängigkeit in Beschaffungsbeziehungen - Analyse des Einflusses der gegenseitigen Abhängigkeit auf die Lieferleistung - Analyse des Einflusses der Gesamtabhängigkeit auf die Lieferleistung
Gulati, Nickerson (2008)	Quantitative Studie, Expertenbefragung	Wissenschaft	Vertikal	Alle	International	OEM, Zulieferer	37 Interviews (16 Chrysler, 21 Ford), 222 befragte Lieferantenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung des Einflusses von Vertrauen auf die Organisationswahl in Beschaffungsbeziehungen - Vorherrschendes Vertrauen begünstigt die Organisationswahl in Richtung informeller, relationaler Beziehungen - Unabhängig von der Organisationswahl erhöht Vertrauen den Erfolg der Beschaffungsbeziehung
IBM Business Consulting Services (2003)	Konzeptionelle Studie	Beratung	Horizontal, Vertikal	Alle	Regional, National, International	OEM, Zulieferer	nicht vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerb wird zukünftig nicht mehr zwischen Einzelunternehmen sondern vor allem zwischen Netzwerken stattfinden - Netzwerke werden in drei Dimensionen gegeneinander im Wettbewerb stehen: 1) Innovationsgeschwindigkeit, 2) Vernetzungsgrad, 3) Kostenmanagement - Dazu ausgeprägtes Kooperationsmanagement erforderlich
VDA, McKinsey&Company, PTW (2003)	Konzeptionelle Studie, Expertenbefragung, Quantitative Studie	Beratung, Industrie	Horizontal, Vertikal	Alle	Regional, National, International	OEM, Zulieferer	> 250 Experteninterviews, > 5.000 Konsumenten befragt	<ul style="list-style-type: none"> - Wesentliche Herausforderung: Kostendruck durch die sinkende Zahlungsbereitschaft der Nachfrager - Erwartete Reaktion auf diesen Kostendruck: Transformation der traditionell linearen Wertschöpfungsketten in kooperative Wertschöpfungsnetzwerke
VDA; Mercer Management Consulting (2004)	Konzeptionelle Studie, Expertenbefragung	Beratung, Industrie	Horizontal, Vertikal	Alle	International	OEM, Zulieferer	80 Interviews mit OEMs, Zulieferer und Dienstleistern	<ul style="list-style-type: none"> - Starke Verschiebung von Aufgaben an Zulieferunternehmen - Automobilhersteller müssen verstärkt Markenimage und -wert aufbauen und darauf aufbauend jeweilige Entscheidung über In- bzw. Outsourcing treffen. - Hauptaufgabe der Automobilhersteller werden markenprägende Aufgaben, Innovation und Netzwerkmanagement - Damit langfristige und tiefergehende Kooperationen erforderlich
Oliver Wyman, Hensel (2005)	Quantitative Studie, Expertenbefragung	Wissenschaft, Beratung	Horizontal, Vertikal	Alle	International	OEM, Zulieferer	Analyse von 205 Kooperationen, 46 Experteninterviews	<ul style="list-style-type: none"> - Breite Untersuchung von Rahmenbedingungen, Ausgestaltungsparametern, und Erfolgsfaktoren - Fast 85% der untersuchten Kooperationen sind temporärer Natur - Wichtigste Erfolgsfaktoren vor allem weiche Faktoren: Vertrauen, Respekt, aber auch Zieldefinition und Vertragsgestaltung
Cappgemini (2006)	Expertenbefragung	Beratung	Horizontal, Vertikal	Alle	Regional, National, International	Zulieferer	47 Führungskräfte von Zulieferern	<ul style="list-style-type: none"> - Operationalisierung von Transaktionskosten entlang der Wertschöpfungskette - Identifikation von Optimierungspotenzialen: stärkere Standardisierung und Institutionalisierung erforderlich - Zulieferer sind bestrebt, ihre Austauschbarkeit zu erschweren
BCG (2007)	Fallstudie, Expertenbefragung	Beratung	Vertikal	Alle	Regional, National, International	OEM, Zulieferer	Interviews mit OEMs, Zulieferern	<ul style="list-style-type: none"> Erfolgsfaktoren Toyotas vertikaler Zulieferbeziehungen - Standardisierter Kooperationsprozess, dadurch niedrige Transaktionskosten - 3-5 Jahre Vorbereitungszeit - Toyota übernimmt Verantwortung für Entwicklungsprozess der Zulieferer
KPMG (2008)	Quantitative Studie	Beratung	Horizontal, Vertikal	Alle	International	Zulieferer	62 Zulieferer, 242 Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> - Optimale Kooperationsform für jeden der BRIC-Staaten unterschiedlich - Größte Herausforderungen sind landesspezifische Joint Business Pläne, kulturelle Unterschiede und differenziertes Kooperationsmanagement - Mehrheit der Befragten sieht Kooperationen als notwendig für langfristige Wettbewerbsfähigkeit an
PWC (2009)	Konzeptionelle Studie, Quantitative Studie	Beratung	Horizontal, Vertikal, Diagonal	Alle	Regional, National, International	OEM, Zulieferer	1.028 Autofahrer	Thesen zur Zukunft der Industrie. Sieben von neun Thesen mit Kooperationsbezug: „Wachstum“, „Kooperationen“, „Zuliefererindustrie“, „Technologieportfolio“, „E-Mobility“, „Dienstleister“, „Control of the Network“

Tab. 1: Übersicht von Studien mit Kooperationsschwerpunkt

3.2.2 Zusammenfassende Bewertung

Die Beschreibung der Studien zeigt deutlich, dass Studien aus Wissenschaft und Praxis deutlich unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Die Studien aus der Praxis untersuchen überwiegend sehr breit und umfassend Kooperationen und Branchenumfeld und bestätigen ausnahmslos die in Abschnitt 2.2.2 analysierten Rahmenbedingungen. Die wissenschaftlichen Studien sind dagegen naturgemäß stärker fokussiert und behandeln Teilaspekte der Kooperation. Auch sie bestätigen die analysierten Rahmenbedingungen. Abbildung 7 zeigt eine Auswertung der 20 Studien in Studientyp, Kooperationsrichtung, betrachteter Wertschöpfungsstufen und Internationalität differenziert nach Studien aus Wissenschaft und Praxis.

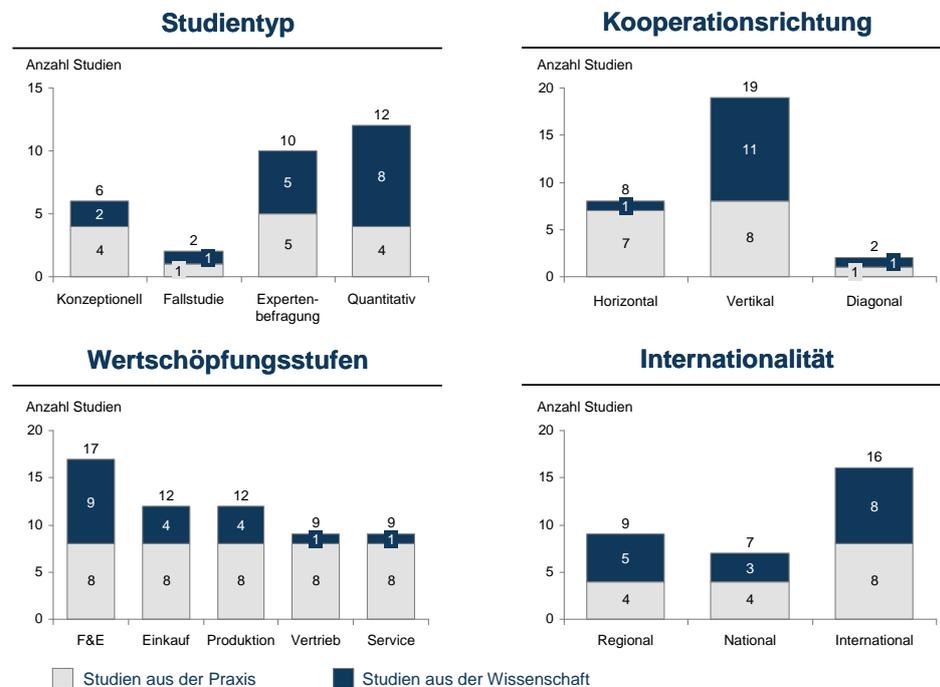


Abbildung 7: Zusammenfassung der Studiensystematisierung¹⁰⁴

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Großteil der Studien ist empirischer Natur und nutzt entweder Expertenbefragungen (12 von 20 Studien) oder quantitative Studien (10 von 20). Studien mit konzeptionellem Schwerpunkt wurden dabei vor allem aus der Praxis durchgeführt (4 von 6 konzeptionellen Studien). Betrachtet man die Kooperationsrichtung, liegt der Untersuchungsschwerpunkt der wissenschaftlichen Studien klar auf den vertikalen Kooperationen

¹⁰⁴ Summe teilweise größer als Gesamtzahl der Studien, da Mehrfacheinordnung von Studien durchgeführt wurde, vgl. Tab. 1.

(11 von 13 wissenschaftlichen Studien), die horizontalen Kooperationen wurden vor allem in wissenschaftlichen Studien untersucht (7 von 8 horizontalen Studien). Bei einem Blick in die Wertschöpfungskette zeigt sich, dass der Fokus der wissenschaftlichen Studien vor allem auf der ersten Wertschöpfungsstufe Forschung & Entwicklung (9 Studien) und auf den Stufen Einkauf und Produktion (jeweils 4 Studien) liegt. Studien aus der Praxis sind weniger fokussiert und analysieren wertschöpfungsstufenübergreifend. Auch die Internationalität der betrachteten Unternehmen in den Kooperationsstudien fällt heterogen aus: 9 Studien haben zumindest teilweise regionalen Bezug, 7 Studien lassen sich als national einordnen 16 Studien sind auch internationaler Natur. Diese verstärkte Untersuchung internationaler Kooperationen deckt sich wiederum mit den Erkenntnissen der Rahmenbedingungen aus Abschnitt 2.2.2: Die größere Kooperationsintensität der 3. Revolution und insbesondere die diskutierten Nachfrageränderungen ließen eine verstärkte Internationalisierung erwarten.

Es fällt außerdem auf, dass in allen untersuchten Kooperationsstudien keine Differenzierung der Zulieferunternehmen stattfindet. Hier könnte durchaus eine genauere Betrachtung sinnvoll sein, da die unterschiedlichen Zuliefertypen, wie in Abschnitt 2.1 diskutiert, sehr verschiedene Charakteristika aufweisen und sich auch das Kooperationsverhalten dementsprechend differenziert darstellen könnte.

Insgesamt decken sich die Kooperationsstudien in der Systematisierung mit den Erkenntnissen der Analyse der Rahmenbedingungen. Die aktuellen Herausforderungen lassen darauf schließen, dass vermehrt Inhalte und Aufgaben von den OEM an die Zulieferer abgegeben werden. Daher sind vermehrt vertikale Kooperationen insbesondere auf den ersten Wertschöpfungsstufen Forschung & Entwicklung, Einkauf und Produktion zu erwarten. Die Kooperationsstudien zeigen überwiegend genau diese Schwerpunkte. Obwohl aus den Kooperationsstudien zwar nicht ohne weiteres auf ein verstärktes Kooperationsaufkommen geschlossen werden kann, zeigt sich dennoch, dass ein vermehrtes Interesse von Wissenschaft und Praxis an genau diesen Kooperationen entstanden ist.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers war die Analyse aktueller kooperationsfördernder Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie und die Systematisierung wichtiger Studien zu Kooperationen in der Automobilindustrie. Die Analyse der Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie zeigt, dass Kooperationen eine aktuelle Antwort auf die derzeitigen strategischen Herausforderungen darstellen. Auf lange Sicht sehen einige Autoren es als durchaus wahrscheinlich an, dass beinahe das komplette Automobil von einigen wenigen Systemzulieferern gefertigt wird und der markendefinierende OEM vor allem noch die Aufgabe der Innovation und Netzwerkkoordination übernimmt.¹⁰⁵

Die aktuellen kooperationsfördernden Rahmenbedingungen finden sich nahezu durchgehend in den identifizierten wichtigsten Kooperationsstudien. Die Ordnung und Systematisierung dieser Studien zeigt, dass sich Wissenschaft- und Praxisstudien naturgemäß in ihrer Schwerpunktsetzung unterscheiden: Studien aus der Praxis weisen zumeist wenig Fokussierung auf Kooperationsrichtungen und Wertschöpfungsstufen auf, wohingegen Studien aus der Wissenschaft oft stärker fokussiert sind. Die wissenschaftlichen Studien haben dabei überwiegend einen Schwerpunkt auf vertikalen Kooperationen, vornehmlich auf der Zusammenarbeit im Bereich Forschung & Entwicklung. Dadurch zeigt sich bei der Systematisierung, dass die Studienschwerpunkte sich mit den Erkenntnissen der Analyse der Rahmenbedingungen decken. Es lässt sich allerdings dadurch noch keine Aussage über die Kooperationshäufigkeit in diesen Bereichen treffen, an dieser Stelle zeigt sich noch weiterer Untersuchungsbedarf.

Allerdings fehlt sämtlichen Studien eine genauere Differenzierung von Zuliefertypen. Auch hier entsteht weiterer Untersuchungsbedarf. Da die Zulieferer, wie beschrieben sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und sich daher vermuten lässt, dass auch Unterschiede im Kooperationsverhalten zu finden sind, ist eine genauere Differenzierung der Zuliefertypen in zukünftigen Studien zu Kooperationsstudien in der Automobilindustrie zu erhoffen.

¹⁰⁵ Vgl. MATTES ET. AL. (2004), S. 26 ff., RICHTER, JAHNS, HARTIG (2006), S. 3.

Literaturverzeichnis

- ABEL, J. (1992): Kooperationen als Wettbewerbsstrategien für Software-Unternehmen, Frankfurt am Main.
- APELT, M. (1999): Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation, Wiesbaden.
- BAUER, C. / KAUS, H. W. / KASSNER, S. / KEMPIS, R. D. / OBLIN, W. / ZIELKE, A. E. (1999): Profitable Wachstumsstrategien in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main.
- BCG (2007): Getting to Win-Win - How Toyota Creates and Sustains Best-Practice Supplier Relationships, The Boston Consulting Group GmbH.
- BECKER, H. (2007): Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb. Berlin.
- CAPGEMINI (2006): Studie Transaktionskosten in der Automobilzulieferindustrie - Potenziale für effizientere Zusammenarbeit.
- DYER, J. H. (1997): Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nr. 7.
- EBERTZ, P. (2006): Risikowirkung von Unternehmenskooperationen, Aachen.
- EISELE, U. (2005): Organisatorische Gestaltung von vertikalen Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und -zuliefererindustrie - Eine empirische Analyse, München.
- FORSMANN, D. / HAENECKE, H. / ZERRES, C. / ZERRES, M. (2004): Erfolgsfaktorenforschung, Berlin.
- FRIESE, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden.
- GARCIA SANZ, F.J. (2007): Ganzheitliche Beschaffungsstrategie als Gestaltungsrahmen der globalen Netzwerkintegration in der Automobilindustrie. In GARCIA SANZ, F. J. / SEMMLER, K. / WALTHER, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzkompetenz. Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten. Berlin.
- GEHR, F. / HELLINGRATH, B. (2007): Logistik in der Automobilindustrie - innovatives Supply Chain Management für wettbewerbsfähige Zulieferstrukturen, Berlin.
- GÖTZ, P. (1995): Key-Account-Management im Zuliefergeschäft. Berlin
- GRÜNIG, R. / HECKNER, F. / ZEUS, A. (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: *Die Unternehmung*, 1, S. 3-12.
- GULATI, R. / LAWRENCE, P. R. / PURANAM, P. (2005): Adaption in vertical relationships: beyond incentive conflict, in: *Strategic Management Journal*, 26, S. 415-440.
- GULATI, R. / NICKERSON, J. A. (2008): Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance, in: *Organization Science*, 19, S. 688-708.

- GULATI, R. / SYTCH, M. (2007): Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, 52, S. 32-69.
- HARTMANN, H. (1999): Bestandsmanagement und -controlling - Optimierungsstrategien mit Beiträgen aus der Praxis. Gernsbach.
- HEIGL, K. M. / RENNHAK, C. (2009): Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer. In RENNHAK, C. (Hrsg.): *Die Automobilindustrie von morgen. Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können*. Stuttgart.
- HENSEL, J. (2007): *Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie - Erfolgsfaktoren und Gestaltungsfelder*. Wiesbaden.
- HOLMES, G. / DARIVEMULA, S. (2004): Driving Growth Through Collaboration. *Automotive News Europe*, Vol. 9, Nr. 13.
- HOLTBRÜGGE, D. (2004): Management of international strategic business cooperation, in: *Thunderbird International Business Review*, 46, S. 255-274.
- HÜTTENRAUCH, M. / BAUM, M. (2008): *Effiziente Vielfalt - Die dritte Revolution in der Automobilindustrie*. Berlin.
- IBM BUSINESS CONSULTING (2003): *Now or never: the automotive collaboration imperative*.
- JUNG, H. (2006): *Personalwirtschaft*, 7. Auflage, Oldenbourg, München.
- KIM, J.-S. (2007): Die Geschäftsbeziehung zwischen OEM und Zulieferern - Ein Prozessmodell für das OEM-Geschäft unter besonderer Berücksichtigung einer Stellung von Systemlieferanten. Trier.
- KOLLOGE, K. (2009): Kooperation als Schlüssel zur Internationalisierung? Eine empirische Analyse für den deutschen Maschinenbau, in: Beuthien, V.: *Aktuelle Forschungsansätze zum Genossenschafts- und Kooperationsmanagement*, Marburg.
- KOTABE, M. / MARTIN, X./ DOMOTO, H. (2003): Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries, in: *Strategic Management Journal*, 24, S. 293-316.
- KPMG (2008): *Kooperationen in der Automobilzulieferindustrie - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in den Emerging Markets*.
- KRYSTEK, U. / ZUR, E. (2002): Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen?, in: KRYSTEK, U. / ZUR, E. (Hrsg.), *Handbuch Internationalisierung*, Berlin, S. 203-221.
- KUREK, R. (2004): *Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer - wirksames Management in einem dynamischen Umfeld*. Berlin.
- MAGNA STEYER (2010): *About Magna - Our Customers*. URL: <http://www.magna.com>. [21.04.2010].

- MATTES, B. / MEFFERT, H. / LANDWEHR, R. / KOERS, M. (2007): Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler. In: EBEL, B. / HOFER, M. B. / AL-SIBAI, J. (Hrsg.): Automotive Management - Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. Berlin.
- MCKINSEY & COMPANY (2003): HAWK 2015 - Herausforderung Automobile Wertschöpfungskette. Frankfurt am Main.
- MEYER, T. (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz, Frankfurt am Main.
- MORRIS, D./ DONNELLY T. / DONNELLY T. (2004): Supplier Parks in the Automotive Industry, in: Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, Nr. 2, S. 129-133.
- MORSCHETT, D. (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 377-403.
- MÜLLER-STEWENS, G. / LECHNER, C. (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart.
- OECD (2009): World Energy Outlook. URL: <http://www.worldenergyoutlook.org/> [24.04.2010]].
- OLIVER WYMAN (2005): Management von Unternehmensnetzwerken in der Automobilindustrie - Ergebnispräsentation für Interviewpartner.
- o.V. (2010a): Handelsblatt: Daimler steigt bei Renault-Nissan ein. [07.04.2010]
- o.V. (2010b): Automobilproduktion - Top 100 Automotive Suppliers 2009-2010. URL: <http://www.automobil-produktion.de/2009/10/top-100-automotive-suppliers-das-neue-global-ranking/>. [16.06.2010].
- o.V. (2010c): Lünendonk - Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009. URL: http://www.luenendonk.de/management_beratung.php. [16.06.2010].
- PWC (2009): Zukunft in Bewegung - Die Automobilindustrie im Spannungsfeld zwischen neuen Chancen und alten Strukturen.
- QUACK, H. (2000): Internationale Kooperationen. Frankfurt am Main.
- RICHTER, K. / JAHNS, C. / HARTIG, P. (2006): Neue Formen der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie - Entwicklung in der Automobilbranche und Einflussgrößen bei der Zusammenarbeit der Lieferanten. ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jhrg. 101, Nr. 3.
- ROLAND BERGER & PARTNER (2000): Nine Mega-Trends Re-shape the Automotive Supplier Industry. A Trend Study to 2010. München.
- SEGRESTIN, B. (2006): Towards a new form of governance for inter-firm cooperation? Lessons from the Renault-Nissan Alliance, in: International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 6, Nr. 2, S. 199-213.
- SELL, A. (2002): Internationale Unternehmenskooperationen. München.

- TAKEISHI, A. (2001): Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development, in: *Strategic Management Journal*, 22, S. 403-433.
- TAKEISHI, A. (2002): Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: The case of automotive product development, in: *Organization Science*, 13, S. 321-338.
- THEURL, T. / SCHWEINSBERG, A. (2004): *Neue kooperative Ökonomie*. Tübingen.
- VALMET AUTOMOTIVE (2010): Valmet Automotive Inc. URL: <http://www.valmet-automotive.com>. [21.04.2010].
- VDA (2001): *Kooperationsmodelle und SE-Checkliste zur Abstimmung der Datenlogistik in SE-Projekten*. VDA Empfehlung 4961/2.
- VDA (2009): *Jahresbericht 2009*.
- VDA; MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2004): *Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 - die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*.
- VOLERY, T. (1996): Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmenskooperation, in: *IGA, Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, Nr. 44.
- VON CORSWANT, F. / TUNÄLV, C. (2002): Coordinating customers and proactive suppliers - A case study of supplier collaboration in product development, in: *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, S. 249-261.
- WELGE M. K., AL-LAHAM, A. (2003): *Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung*. Wiesbaden.
- WILDEMANN, H. (1996): *Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen*. München.
- WOMACK, J. / JONES, D. T. / ROOS, D. (1992): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*, Frankfurt am Main/New York.

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

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

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

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

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss
August 2007
- Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007
- Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007
- Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
Dezember 2007
- Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007
- Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
April 2008
- Nr. 73
Anne Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss
Mai 2008
- Nr. 74
Christian Albers
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage
Mai 2008
- Nr. 75
Carsten Sander
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option
Juni 2008
- Nr. 76
Konstantin Kolloge
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie
Januar 2009
- Nr. 77
Christoph Heller
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche
Januar 2009
- Nr. 78
Carsten Sander
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme
März 2009
- Nr. 79
Jörg-Matthias Böttiger
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht
April 2009
- Nr. 80
Jörg-Matthias Böttiger
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften
April 2009
- Nr. 81
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse
Mai 2009
- Nr. 82
Christian Strothmann
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität
August 2009

Nr. 83
Christian Harnisch
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt
August 2009

Nr. 84
Ludwig Brütting
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen
August 2009

Nr. 85
Christian Albers
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse
September 2009

Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009

Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009

Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.
September 2009

Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009

Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009

Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung
Februar 2010

Nr.92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010

Nr. 93
Christoph Heller / Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern – Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010

Nr. 94
Kersten Lange
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung
Juli 2010